

RAFAEL BAPTISTA PEDREIRA

## **GESTÃO ESPORTIVA**

Uma análise da administração profissional em clubes de futebol, a transformação dos clubes em empresas: um estudo de caso do Goiás Esporte Clube.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Orientador: Luís Moretto Neto  
Professor Co-orientador: Gean Fermino, UNISUL

FLORIANÓPOLIS

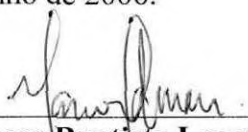
2006

RAFAEL PEDREIRA

## GESTÃO ESPORTIVA

Uma análise da administração profissional em clubes de futebol, a transformação dos clubes em empresas: um estudo de caso do Goiás Esporte Clube.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado, em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de junho de 2006.

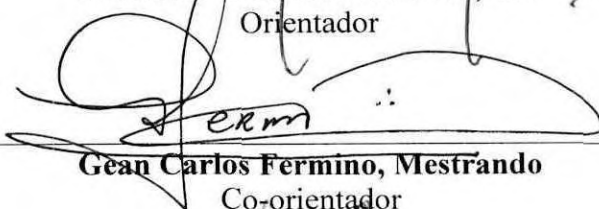


**Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.**  
Coordenador de Estágios

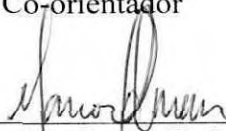
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Professor Luís Moretto Neto, Dr.**  
Orientador



**Gean Carlos Fermino, Mestrando**  
Co-orientador



**Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.**  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos não se limitam a este trabalho, mas a todo esse período que moro em Florianópolis e estudo Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

Primeiramente a minha família, aos meus pais, Dodô e Mary, pela compreensão em ter o filho longe de casa, pela criação dada, e principalmente por sempre me apoiarem em todas minhas decisões. Às minhas irmãs, Dani e Lú, pela paciência e pelo carinho, e ao meu cunhado Denis, amigo de muitas conversas. E ao meu Tio Wagner por me conseguir o estágio no Goiás.

Aos amigos do Pakotinhoo, sem os quais não teria conquistado meus objetivos em Florianópolis, Werner, Jens, Maíke, Poli, Matheus, Da Lua, Mário, Bolim, Betão, Thiaguinho, os irmãos Bottós, Fino, Raphinha e Bruninho, todos sem exceção deram sua contribuição para o meu crescimento. O mais importante em Floripa foi ter vocês como amigos.

As minhas amigas do curso de Administração, Lia, Carol, Jú e Tami, pessoas especiais.

Ao professor orientador, Prof. Dr. Luis Moretto pela excelente orientação ao longo da monografia e pela dedicação e comprometimento com o trabalho. Ao professor co-orientador Gean Carlos Fermino por acreditar no meu trabalho e pelas excelentes dicas que certamente contribuíram para o desenvolvimento desse estudo. Sem essas duas pessoas não teria conseguido atingir os objetivos para a monografia.

Aos sócios da Projeta, Clarissa e Buk, por sempre acreditarem no meu potencial, proporcionando um crescimento profissional e pessoal indiscutivelmente válido para a minha carreira.

E por fim, a toda equipe do Goiás Esporte Clube, que abriu as portas para a realização desse estudo. Amarildo, Marquinho, Mariana e Márcio, sou muito grato pela oportunidade oferecida, esse período na Diretoria de Marketing foi sem dúvida muito importante para mim.

*“Esporte, não apenas como um fim em si mesmo, mas como um poderoso instrumento auxiliar da Educação, da Saúde, da Cultura e, sobretudo, da Promoção Social.”*

(Autor Desconhecido).



## RESUMO

PEDREIRA, Rafael Baptista. **Gestão Esportiva.** Uma análise da administração profissional em clubes de futebol, a transformação dos clubes em empresas: um estudo de caso do Goiás Esporte Clube. 135 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho tem como objetivo identificar as características da administração profissional em clubes de futebol e sua transformação para clube-empresa, o estudo de caso do Goiás Esporte Clube, no primeiro semestre de 2006. A justificativa para a realização do estudo se deu principalmente pela necessidade de se profissionalizar a gestão dos clubes de futebol no Brasil. No que se refere à metodologia o estudo se caracteriza como exploratório e descritivo, no que tange aos fins, e como estudo de caso, documental e bibliográfica no que tange aos meios de investigação. Quanto a coleta de dados, primários e secundários, foram buscados por meio de consulta a dados escritos, análise documental, por entrevistas pessoais não-estruturadas, e através da observação participante. A sequência de estudos para realização do trabalho se deu pela realização de um resgate bibliográfico sobre administração profissional / empresarial, e sobre gestão esportiva; num segundo momento foram abordadas as questões jurídicas que fundamentam a transformação dos clubes em clube-empresa; no terceiro e último momento foi realizado o diagnóstico organizacional do Clube com a análise dos aspectos gerenciais de planejamento, organização, liderança e controle, bem como as principais características do Clube no que diz respeito as suas Diretorias. O Goiás Esporte Clube apresenta uma estrutura administrativa muito semelhante à de empresas comuns, com cargos e funções bem definidas, regidas por um estatuto e com profissionais que se dedicam exclusivamente ao Clube. Assim, o Goiás apresenta uma estrutura profissional (em início de profissionalização) e se destaca como uma instituição esportiva que atinge bons resultados dentro e fora de campo.

Palavras-chave: Administração. Futebol. Gestão Esportiva.

## ABSTRACT

PEDREIRA, Rafael Baptista. **Sport Management.** An analysis of the professional administration in soccer clubs, the transformation of the clubs in companies: a case study of Goiás Esporte Clube. 135 p. Graduation in Administration. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

This work has as objective to identify the characteristics of the professional administration in soccer clubs and its transformation into club-company: a case study of Goiás Esporte Clube, in the first semester of 2006. The justification for the accomplishment of the study was mainly for the necessity of professionalizing the management of the soccer clubs in Brazil. Related to the methodology the study is characterized as explorer and descriptive, about the ends, and as case study, documentary and bibliographical in what it refers to the ways of investigation. Related to the data collection, primary and secondary, were collected from written data, documentary analysis, for not-structuralized personal interviews, and through the participant observation. The sequence of studies for accomplishment of the work was a bibliographical rescue about professional management, and about sport management; at second moment the legal questions had been boarded to base the transformation of clubs in club-company; at third and last moment the organizational diagnosis of the Goiás EC was carried through with the analysis of the management aspects of planning, organization, leadership and control, as well as the main characteristics of the Club in that it concerns to its Directories. The Goiás Esporte Clube presents very similar an administrative structure to the one of common companies, with positions and well defined functions, prevailed for a statute and with professionals who dedicates exclusively to the Club. Thus, the Goiás presents a professional structure (in beginning of professionalization) and detaches as a sport institution that reaches good results inside and off the field.

Key-words: Management. Soccer. Sport Management.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Estrutura do estudo .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 <i>Geral:</i> .....	15
1.3.2 <i>Específicos:</i> .....	15
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Administração Profissional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Ambiente interno .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 <i>Funções Administrativas .....</i>	<i>23</i>
2.3.1.1 Planejamento .....	24
2.3.2.2 Organização .....	27
2.3.2.3 Liderança .....	29
2.3.2.4 Controle .....	32
2.3.2 <i>Recursos empresariais.....</i>	<i>35</i>
2.3.2.1 Recursos Humanos .....	36
2.3.2.2 Recursos Financeiros .....	38
2.3.2.3 Recursos Tecnológicos .....	42
2.3.2.4 Recursos materiais .....	45
2.3.2.5 Recursos Mercadológicos/Marketing .....	47
<b>2.4 Ambiente externo.....</b>	<b>53</b>
2.4.1 <i>O ambiente de ação direta.....</i>	<i>54</i>
2.4.2 <i>Ambiente de ação indireta.....</i>	<i>55</i>
<b>2.5 Aspectos Jurídicos da transformação dos clubes em empresa .....</b>	<b>57</b>
<b>2.6 Gestão Esportiva.....</b>	<b>61</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>75</b>
<b>3.2 Coleta de dados .....</b>	<b>77</b>
<b>3.3 Limitações.....</b>	<b>78</b>
<b>4. GOIÁS ESPORTE CLUBE.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Histórico .....</b>	<b>80</b>
<b>4.2 Caracterização geral.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3 Funções Administrativas.....</b>	<b>88</b>
4.3.1 <i>Planejamento .....</i>	<i>88</i>
4.3.2 <i>Organização .....</i>	<i>90</i>
4.3.3 <i>Liderança.....</i>	<i>94</i>
4.3.4 <i>Controle .....</i>	<i>95</i>
<b>4.4 Recursos.....</b>	<b>97</b>
4.4.1 <i>Presidência Executiva .....</i>	<i>97</i>
4.4.1 <i>Diretoria de Futebol Profissional .....</i>	<i>98</i>
4.4.2 <i>Diretoria de Esportes Amadores .....</i>	<i>100</i>
4.4.3 <i>Diretoria Financeira .....</i>	<i>101</i>

4.4.4 Diretoria Administrativa .....	105
4.4.5 Diretoria de Marketing.....	110
4.4.6 Outras Diretorias .....	116
4.4.6.1 Departamento Jurídico.....	116
4.4.6.2 Diretoria de Iniciação Esportiva .....	117
4.4.6.3 Diretoria de Esportes Olímpicos.....	118
4.4.6.4 Diretoria Social.....	119
4.4.6.5 Diretoria de Patrimônio .....	120
4.4.6.6 Diretoria de Saúde .....	121
4.4.6.7 Assessoria de Imprensa .....	121
<b>4.5 Ambiente Externo.....</b>	<b>122</b>
4.5.1 Ambiente de ação direta.....	122
4.5.2 Ambiente de ação indireta.....	127
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>129</b>
<b>5.1 Recomendações .....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO</b>	

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Vantagens e Desvantagens das Estruturas Organizacionais.....	27
Quadro 02. Padrões usados nas áreas funcionais para medir o desempenho.....	33
Quadro 03. Comparação entre a tecnologia de serviços e a tecnologia de produção.....	43
Quadro 04. Procedimentos fundamentais de Adm. de Materiais.....	45
Quadro 05. A administração geral e as especialidades da administração em função dos diferentes recursos empresariais.....	51
Quadro 06. Fatores que podem contribuir para a performance na liga.....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Estrutura típica da função financeira de uma empresa.....	40
Figura 02. Etapas do planejamento de marketing.....	49
Figura 03. As duas cadeias de relacionamento.....	64
Figura 04. O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.....	65
Figura 05. Exemplo de organograma da diretoria de um clube de futebol profissional.....	72
Figura 06 Estrutura Organizacional Goiás EC.....	90
Figura 07 Vista aérea da sede do Goiás EC.....	106
Figura 08 Sede administrativa do Clube.....	107
Figura 09 Vista aérea do Centro de Treinamento Parque Anhanguera.....	107
Figura 10. Organograma do Futebol Mundial.....	121

## 1. INTRODUÇÃO

As atividades relacionadas aos esportes têm crescido substancialmente em todo o mundo. A prática esportiva é um fenômeno que existe desde a Antigüidade. Na Grécia Antiga quando os jovens eram treinados para serem soldados, defensores da pátria, a ginástica e a música eram as atividades principais. Com o desenvolvimento ao longo dos anos, e nas sociedades contemporâneas assumiu várias vertentes, tanto relacionada ao lazer, a fator de produtividade ou como competitividade.

O aumento de praticantes de esportes têm aumentado consideravelmente. É universal. As mudanças nas sociedades ocidentais, principalmente a redução da jornada de trabalho gerou, conseqüentemente, um aumento de horas dedicadas ao lazer. O reconhecimento por parte da medicina também ajuda o desenvolvimento do esporte, a recomendação da atividade física, para prevenção de doenças e para uma vida saudável leva a procura por esportes por parte de pessoas sedentárias. Segundo Cardia (2004) o esporte é algo inerente ao ser humano, supera as barreiras de desigualdades sociais na camisa de um mesmo time, faz as pessoas se sentirem vitoriosas pela conquista de seu time ou seu ídolo.

O esporte moderno deixou de ser apenas manifestação cultural e passou a ser um negócio, movimentando cifras bilionárias e envolvendo grande parte da população mundial. Os números chegam na casa de quatro bilhões de pessoas que assistiram à Copa do Mundo de futebol de 1998, e de dois bilhões nas Olimpíadas de 1996. Além dos enormes benefícios oferecidos às cidades sede de eventos esportivos.

A realização de eventos esportivos tem sido elemento produtor de revitalização de espaços e de economias. Segundo a Revista dos Eventos (2002) o impacto econômico estimado nas cidades sede das últimas olimpíadas chega a 28 bilhões de dólares. Em Barcelona cidade



espanhola sede em 1992 o impacto estimado foi de 16,6 bilhões de dólares. Em Sidney, sede em 2000, o impacto foi de 4,3 bilhões, com as receitas totais do evento chegando a mais de 2 bilhões de dólares.

Conforme o site Máquina do Esporte (2005) a etapa do Grande Prêmio de Fórmula Um, a maior categoria do automobilismo mundial, realizada na cidade de São Paulo, gera um retorno de 80 milhões de reais para a cidade. Ainda segundo o site, o Real Madrid, time de futebol espanhol, é a entidade esportiva que teve a maior receita na última temporada, ganhando 300 milhões de euros, ficando na frente do Manchester United, que faturou 250 milhões de euros, e do Dallas Mavericks, da NBA, que ganhou 210 milhões de euros.

E não somente o impacto financeiro é importante dentro dos esportes, o impacto social, educacional também é relevante. Toda a estrutura física, como estádios, piscinas, vila olímpica, infra-estrutura de transportes, dentre outros se revertem como benefícios para a população local. O legado dos jogos olímpicos é um patrimônio da cidade sede, que pode utilizar o esporte como meio educacional, de inclusão social e diversas outras vantagens para a sociedade.

Segundo o Atlas do Esporte no Brasil (2004) o crescimento em relação aos negócios esportivos é apresentado no PIB (Produto Interno Bruto), sendo que 3% do total é movimentado pela indústria do esporte. Ainda segundo o Atlas (2004), de 1996 a 2000 o PIB Brasil apresentou um crescimento de apenas 2,25%, sendo que o PIB do esporte no Brasil mostrou crescimento de 12,34% no mesmo período.

O futebol também faz parte do segmento produtivo do esporte, tão importante para a economia mundial. O esporte também é contemplado pela economia da experiência. Conforme Pine e Gilmore (1999) a economia onde não há venda de serviços, e sim de sensações, e deve ser tratado de forma a oferecer a seus clientes, torcedores, um espetáculo, uma vivência inesquecível.



Segundo o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) o futebol é o esporte preferido dos brasileiros com quase 60% da preferência nacional, seguido pelo vôlei com pouco menos de 40%.

Falar de futebol no Brasil é muito mais simples do que falar em gestão do futebol, é o esporte da massa, levando milhares de pessoas aos estádios durante todo ano, seja em campeonatos regionais, nacionais ou internacionais. Dentre todos os esportes é o que mais gera emprego, segundo o Atlas (2004) em 2003 o número de empregados, diretos ou indiretos no futebol era de 150 mil pessoas. Ainda segundo o Atlas (2004) é o esporte com maior número de adeptos, com 30 milhões que praticam como atividade recreativa, 7,5 milhões como ativos, e 11 milhões muito ativos, profissionais, por exemplo.

O futebol é um fator de identificação entre os torcedores e os times, gera vínculos emocionais, que extrapolam os limites da razão. Para muitos, o futebol é uma paixão. Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2002) os torcedores podem até mudar de esposa, cidade, mas nunca vão mudar de time.

A importância dada à administração dos clubes pelos seus diretores nunca esteve tão em pauta como atualmente. Os próprios torcedores passam a exigir e a cobrar os resultados esperados. Por ser tão peculiar, movimentar, emocionar, influenciar e estar tão presente no cotidiano da maioria dos brasileiros o futebol não pode mais ser visto de forma tão amadora quando o assunto é administração. O mercado, os patrocinadores, os torcedores, a FIFA, órgão máximo do futebol mundial, estão exigindo, formalmente e informalmente, transparência e competência, profissionalismo e comprometimento dos “cartolas” na gestão dos times.

Os clubes de futebol necessitam de administração profissional e dedicação exclusiva aos times. Não se pode mais observar a administração sob o foco do mecenato ou ajuda por paixão, é necessário que haja profissionalismo, dedicação integral dos gestores na administração dos

clubes. No negócio futebol “gestão eficaz de recursos só acontece se, no fim da temporada, o resultado final for boa performance técnica e caixa equilibrado”. (AIDAR e LEONCINI, 2002 p. 102).

Para tal, a gestão eficaz dos recursos de um clube de futebol deve ser feita através de conhecimentos em administração, suas técnicas e habilidades. Para Stoner e Freeman (1999, p. 4) administração é “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.” E como em qualquer organização, os clubes de futebol também podem ser analisados por este foco administrativo.

## **1.2 Estrutura do estudo**

O estudo é estruturado em três pontos principais, onde num primeiro momento é apresentado um resgate das teorias administrativas e das teorias gestão esportiva, o que irá constituir a revisão de literatura do estudo. Num segundo momento, será feito um diagnóstico organizacional do Goiás EC, onde se poderá encontrar as principais características do clube. De acordo com Mansilla (1999) o diagnóstico indica qual é a situação da organização, como se relacionam os indivíduos e os grupos, e que potencialidades podem ser exploradas, assim como quais são as dificuldades que enfrentam o sistema organizacional. É uma análise que se faz para avaliar a situação da empresa. E finalmente, o estudo encerra-se com uma avaliação dos processos gerenciais do Goiás EC, time-empresa no qual serão trabalhadas as ações de gestão, entre elas marketing, recursos humanos e financeiros.

Havendo este panorama a ser estudado e analisado constitui-se como problema de pesquisa: Quais são as características da administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube?

### **1.3 Objetivos**

Delimitar os objetivos da pesquisa é fundamental, pois, para Mattar (2005, p. XX) “dela dependerá todo o seu desenvolvimento no sentido de se chegar a informações úteis ou dispendar esforços e recursos de forma inútil e desnecessária”.

#### *1.3.1 Geral:*

Identificar as características da administração profissional em clubes de futebol e sua transformação para clube-empresa: o caso do Goiás Esporte Clube, no primeiro semestre de 2006.

#### *1.3.2 Específicos:*

1. Analisar a aplicação dos fundamentos gerenciais ao clube esportivo;
2. Elaborar diagnóstico organizacional do Goiás Esporte Clube enquanto empresa esportiva, em relação ao ambiente interno e externo;
3. Identificar os aspectos jurídicos para constituição dos clubes-empresa.

## 1.4 Justificativa

Um diagnóstico organizacional ou estudo para se mostrar útil deve atender alguns critérios básicos. Sendo assim, Castro apud Mattar (2005) sugere três critérios: a importância, a originalidade e a viabilidade do estudo.

A importância se dá quando o tema da pesquisa está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento destacado da sociedade, ou quando está relacionado a uma questão teórica que mereça atenção na literatura especializada.

A originalidade acontece quando a pesquisa em questão e os resultados têm o potencial de surpreender aos interessados na pesquisa, e aos que possam se interessar pelo tema.

E por último, a viabilidade de uma pesquisa é considerada quando os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, estão contempladas para a realização da pesquisa.

Para tanto, a grande importância que o futebol tem para os brasileiros e para o Brasil foi um dos fatores que levaram a escolha do tema proposto.

Os times de futebol representam cidades, estados, regiões. São fatores de identificação entre pessoas e populações dos mais diversos lugares. É uma relação emocional que se estrutura entre torcedores e times.

Segundo Taylor *apud* Aida e Leoncini (2002, p. 92) “o futebol representa uma válvula social para inúmeros jovens e adultos[...] possibilita o senso da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação”. É uma atividade altamente formadora de opinião, assim como programas de TVs, livros, revistas, é presente no cotidiano de milhões de brasileiros, o que, conseqüentemente, influencia as atitudes e ações de diversos brasileiros.

O impacto econômico proporcionado pelo futebol, a geração de receitas, a movimentação financeira conseqüente da atividade futebolística é outro ponto importante. Desde as fábricas de materiais esportivos, passando pelos estádios, com suas lanchonetes e estacionamento; a divulgação em Mídia com apoio das redes de rádio e Tv; as agências de publicidade; os funcionários das organizações esportivas; e principalmente, os influenciados diretamente no processo de gestão de entidades esportivas: os atletas e os clientes.

Não é mais aceitável que os gestores esportivos se dediquem apenas em horários alternativos à gestão dos clubes. É essencial a dedicação integral à administração. Uma atividade que influencia e proporciona tanta satisfação aos clientes não pode ser amadora em sua administração, é muito importante que haja profissionalização fora dos campos.

A gestão esportiva é um tema muito novo, e pouco estudado na administração e em suas escolas, apresentando características peculiares. Por exemplo, não existe esporte e futebol sem concorrentes. No campo das empresas não esportivas, o monopólio seria ideal, pelo menos para os donos.

A literatura sobre gestão esportiva disponível no país ainda é modesta, não havendo muitos autores ou publicações. O que tem se visto muito nos últimos anos são publicações relacionadas a Marketing Esportivo, que estão vinculadas à gestão, mas não com uma visão completa sobre a administração.

Um estudo de caso de um time da primeira divisão do futebol nacional pode ajudar na proposição de modelos de gestão para clubes menores, ajudando-os a direcionarem suas ações para o alcance do sucesso dentro e fora de campo.

O time de futebol escolhido para o estudo de caso é o único da região Centro-Oeste, e do estado de Goiás, que está participando da primeira divisão do futebol brasileiro, onde conseguiu no último ano a sua melhor colocação em toda a história, um inédito terceiro lugar no

Campeonato Brasileiro, além de estar disputando pela primeira vez a competição mais importante do futebol sul-americano, a *Copa Toyota Libertadores*, que tem elevado o clube a uma projeção internacional, alcançada somente após uma administração séria e profissional, apresentada na sua estrutura empresarial e com profissionais dedicados exclusivamente à administração do clube.

As informações foram colhidas devido à disponibilidade da diretoria em receber alunos, acadêmicos para desenvolverem estudos dentro do clube. Para a diretoria do Goiás E.C. é importante estar estimulando a troca de conhecimentos entre a escola da administração e a prática presente no dia-a-dia do clube. O fácil acesso aos dados, devido à presença diária no clube foi outro fator importante para a viabilidade do estudo.

O relacionamento da aliança teoria-prática proporciona ao acadêmico não unicamente crescimento profissional, justamente por estar inserido em um ambiente onde pode observar a prática administrativa adotada de acordo com a estrutura da empresa, identificando ainda comportamentos relativos a ambientes corporativos, mas, também, oferece subsídios para um desenvolvimento pessoal.

O desenvolvimento pessoal e profissional obtido com a realização do estudo teve grande importância para o desenvolvimento do aluno, principalmente em um mercado competitivo que exige cada vez mais competências, conhecimentos e habilidades.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

É a base teórica da realização do trabalho, onde são apresentados os conhecimentos teóricos sobre o tema, a posição de diversos autores sobre o assunto abordado no estudo.

Neste trabalho, são abordados inicialmente conceitos fundamentais de administração, bem como os relacionados ao processo de construção do diagnóstico organizacional, aplicados na análise do ambiente interno e externo das organizações. Constitui-se também parte do estudo a análise de processos gerenciais e suas aplicações nas empresas, bem como os aspectos jurídicos para a transformação dos clubes esportivos em empresas, finalizando com as teorias relativas a administração no esporte.

### **2.1 Administração Profissional**

Os princípios administrativos são inerentes a toda e qualquer organização, seja ela uma empresa, uma universidade, um grupo musical ou uma instituição esportiva. As organizações são administradas por pessoas que trabalham em prol da organização atingir os objetivos estabelecidos. Segundo Stoner e Freeman (1999) nenhuma organização tem razão de existir sem um objetivo definido.

Para a realização dos objetivos é necessário utilizar a administração, que para Stoner e Freeman (1999, p. 5) “é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Maximiano (2000, p.26) apresenta um conceito

semelhante: “a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle.”

Conforme Chiavenato (1985, p. 03) “a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle[...] a fim de atingir tais objetivos”. Chiavenato (1985) ainda completa que é necessário mapear o ambiente externo da organização.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 49) completam que para administrar uma empresa é necessário “aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazê-la sobreviver e progredir”.

A utilização dos processos, ferramentas e funções administrativas é extremamente importante para as organizações alcançarem seus objetivos, conquistarem seus mercados, estarem à frente dos seus concorrentes, particularmente, num contexto em que a competitividade é acirrada e demanda das organizações de produção um aperfeiçoamento continuado para garantir a longevidade e a rentabilidade dos recursos aplicados. Independentemente de serem instituições sem fins lucrativos, instituições governamentais, empresas privadas, empresas públicas, ou instituições esportivas é necessário que as organizações utilizem os conhecimentos científicos, os processos administrativos e as ferramentas administrativas disponíveis para o gerenciamento e a otimização dos recursos produtivos disponíveis.



## 2.2 Diagnóstico Organizacional

Toda organização necessita conhecer sua própria situação, em busca de adaptação e eficiência nos processos. No diagnóstico organizacional, os administradores olham para dentro da própria organização à procura de pontos fortes e fracos. É preciso fazer levantamentos de dados sobre diversos aspectos da organização e de suas operações. Esta ferramenta de gestão permite medir a efetividade de uma organização de acordo com uma perspectiva sistêmica.

De acordo com Coopers & Lybrand (1996), diagnóstico de uma empresa é a atividade que, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhora o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas. Fazer um diagnóstico empresarial, segundo Lacombe e Heilborn (2003), é examinar a situação de uma empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer.

Para Loriggio (2002), diagnosticar é buscar a essência dos problemas, deixando de lado seus efeitos colaterais. É buscar o entendimento claro de uma situação. Parar para pensar e refletir sobre os problemas antes de agir ou decidir, antevendo que se não forem atacadas as causas, os problemas reincidirão. Pois, considerando o diagnóstico como sendo um instrumento para resolução de problemas, Loriggio (2002) afirma que o administrador é necessário nas organizações devido à existência de problemas, sendo sua função solucioná-los de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Mansilla (1999), as necessidades de diagnosticar, avaliar e iniciar um processo de desenvolvimento organizacional podem ter entre outros, os seguintes motivos: o processo natural de crescimento da organização, o processo natural de deterioração da organização, problemas com produtividade e qualidade, aumento da complexidade da

organização, autoconhecimento, aumentar a motivação e modificar a gestão. Esses fatores que levam a um diagnóstico da empresa são as conseqüências da busca da organização pela competitividade e sobrevivência, pois no ambiente da organização ocorrem processos que a obrigam a adaptar-se constantemente. Segundo Mansilla (1999) o problema da eficiência é resolvida também através do estudo dos executivos para avaliar quais contribuições estão sendo oferecidas à empresa. Ainda segundo o mesmo autor, o estudo e identificação das relações entre departamentos e subdivisões, assim como as relações de grupos informais da organização podem trazer benefícios significativos.

Um maior conhecimento da organização permite maior capacidade de inovação, uma vantagem competitiva diante dos seus concorrentes, reagindo constantemente às mudanças inevitáveis do ambiente, orientando seus próprios processos adaptativos. Esta capacidade é imprescindível para a saúde da organização e da economia em decorrência do aumento de competitividade dos mercados.

As pessoas possuem grande importância, servindo como base de qualquer estudo dentro da organização e sendo somente através delas que uma mudança pode se materializar no contexto organizacional. Mesmo que o comportamento de uma pessoa dentro da organização não seja totalmente previsto e planejado, durante o diagnóstico organizacional o consentimento de todas as pessoas envolvidas passa a ser fundamental para sua realização, assim obtendo as melhores e essenciais informações, pois a empresa é um sistema, e quanto maior a interação mais qualidade nos processos serão obtidos.

O diagnóstico organizacional deve avaliar a situação da empresa em um determinado momento, identificando seus problemas, potencialidades, relações de trabalho, assim como comportamentos individuais e sugerindo possíveis vias de desenvolvimento para solucionar os problemas encontrados. Esta ferramenta de gestão será útil a partir do momento que houver pleno

conhecimento da organização, de seus métodos, de suas tarefas, pois um contexto de instabilidade e mudança constante exigirá maior competitividade da organização.

## **2.3 Ambiente interno**

Entende-se por ambiente interno as variáveis passíveis de interferência por parte dos gestores da empresa, sejam elas tangíveis ou não. É facultado à organização alterar seu modo de gerir os recursos necessários para a administração, podendo ela alterar os recursos produtivos, as ações mercadológicas, as suas estratégias, e assim por diante.

Os recursos internos são melhores caracterizados e expostos no decorrer do trabalho, onde serão explanados os assuntos referentes às funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle.

A abordagem ao ambiente interno também será complementada através dos recursos de uma organização, tais como os humanos, os materiais, os financeiros, os de *marketing* e os administrativos.

### ***2.3.1 Funções Administrativas***

O processo administrativo pode ser desenvolvido por quatro funções ou processos principais. O planejamento, a organização, a liderança e o controle são os alicerces que interagem para os gerentes tomarem suas decisões e buscarem o sucesso organizacional atingindo os objetivos estabelecidos, através da utilização dos recursos e da administração.

### 2.3.1.1 Planejamento

O planejamento é considerado a função mais importante da administração, é a locomotiva do trem que puxa a organização, a liderança e o controle. Os planos são essenciais para organizar os recursos e as pessoas, para liderar com confiança e para se controlar as ações que atinjam os objetivos. (STONER e FREEMAN, 1999).

A ferramenta do planejamento auxilia os administradores a trabalharem com o futuro num ambiente de incerteza. Para Maximiano (2000) as empresas que planejam procuram antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e externos, maneira para garantir sua sobrevivência e eficácia.

A definição de planejamento para Lacombe e Heilborn (2003, p. 162) “é a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”. Planejamento é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, quem deve fazer, identificando os custos e os benefícios do que vai ser feito, e quais serão os recursos necessários para se fazer o desejado.

Conforme Stoner e Freeman (1999) o planejamento é o direcionamento futuro da organização com estabelecimento de objetivos e ações que visam alcançar o objetivo global da organização. Para Maximiano (2000, p. 175) “o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”.

O planejamento pode ser de dois tipos, o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 163) o planejamento estratégico “é o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las”. Já o planejamento operacional é específico em relação a quais recursos devem estar disponíveis para cada produto. Também fornece os cronogramas.

O planejamento estratégico para Stoner e Freeman (1999) é apresentado como os planos elaborados para alcançar os objetivos genéricos da organização. Já os planos operacionais descrevem os detalhes necessários para se incorporar a estratégia nas operações cotidianas.

O planejamento, como as outras funções da administração, pode e deve ser formalizado, sendo desenvolvido de uma maneira lógica. Para Stoner e Freeman (1999) o processo formal de planejar envolve os passos destacados:

1. Formulação dos objetivos: implica rever e compreender a missão da organização, para em seguida estabelecer os objetivos que traduzam a missão em termos concretos;
2. Identificação das metas e estratégias atuais: rever quais as metas e estratégias da organização presentes atualmente;
3. Análise ambiental: identificação dos modos pelos quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, sócio-cultural e político podem influenciar indiretamente, e como os consumidores, fornecedores, concorrentes podem influenciar a organização diretamente;
4. Análise de recursos: identifica as vantagens e desvantagens competitivas da organização, forças e fraquezas;
5. Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças: determinar quais oportunidades disponíveis e quais ameaças a organização enfrenta;
6. *Determinação do grau de mudança estratégica necessária: prevê os resultados de prosseguir com a estratégia atual;*
7. Tomada de decisão estratégica: identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas alternativas.

8. Implementação da estratégia: após ser determinada a estratégia deve ser posta em prática;
9. Medida e controle do progresso: verificação da estratégia implantada em estágios periódicos ou críticos.

Já para Maximiniano (2000) o processo de planejamento pode ser dividido em três pontos principais: a definição dos objetivos, definição dos meios de execução e definição dos meios de controle.

A definição dos objetivos é o primeiro passo do planejamento, normalmente apresentado como objetivo geral e singular. A definição dos meios de execução é o desdobramento do objetivo inicial. Existem quatro meios principais para definição dos meios: políticas, procedimentos, atividades e recursos. Por último se define os meios de controle, que em essência são: sistemas de produção de informação sobre o andamento das atividades, forma de processamento, apresentação e destinação das informações e definição de decisões a serem tomadas com base nas informações.(MAXIMINIANO, 2000).

A implementação das atividades do planejamento pode ser concretizada na organização através dos recursos disponíveis, principalmente com as pessoas. Os dirigentes e seus colaboradores são primordiais para o sucesso do planejamento, bem como para a execução das atividades programadas.

Pensar no futuro vivendo o presente é uma excelente maneira dos objetivos empresariais serem alcançados com o sucesso desejado. A união de esforços e pensamentos que levem a um só caminho desejado por todos da empresa é fator chave para o bom andamento das atividades empresariais.



### 2.3.2.2 Organização

A organização, conforme Stoner e Freeman (1999, p. 6), “é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

Segundo Maximiniano (2000, p. 265) “o processo de organizar cria uma estrutura estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes do grupo, devem realizar”. Ou seja, define como as atividades serão realizadas, por meio de determinados recursos.

A identificação e agrupamento lógico das atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente e a empresa e seus colaboradores atinjam os objetivos mútuos, é a definição de organização. (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

A visualização das atividades da empresa pode ser representada conforme a sua estrutura: funcional, por produto ou matricial. Geralmente se percebe um desses três tipos de estrutura nas organizações.

Conforme Stoner e Freeman (1999) a estrutura funcional é a mais lógica e básica de departamentalização, onde as pessoas engajadas numa atividade funcional são agrupadas numa mesma unidade. Já a estrutura por produto é a organização da empresa em divisões nas quais se reúnem todas as pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercado.

A estrutura matricial é a tentativa de combinação das duas estruturas, agrupando as vantagens que cada uma proporciona. Ou seja, é a estrutura onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a dois chefes, um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto. O quadro 01 apresenta as vantagens e desvantagens de cada tipo de estrutura:

Quadro 01. Vantagens e Desvantagens das Estruturas Organizacionais

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatiza as funções;</li> <li>• Especialização das funções;</li> <li>• Satisfação pelo trabalho e redução da rotatividade;</li> <li>• Facilita processos de planejamento, organização, motivação e controle;</li> <li>• Treinamento padronizado conforme habilidades funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil atribuir responsabilidades por perdas ou lucros;</li> <li>• Estreita percepção da organização como um todo;</li> <li>• Comunicação e coordenação entre áreas funcionais são difíceis.</li> </ul>
<b>Por produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatiza linhas de produtos;</li> <li>• Possível atribuir responsabilidades por perdas ou lucros;</li> <li>• Treinamento padronizado conforme produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação mais cara do que na estrutura funcional;</li> <li>• Coordenação das atividades na matriz é mais difícil;</li> <li>• Competição por dinheiro, espaço físico, funcionários.</li> </ul>
<b>Matricial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiente em termos de custo;</li> <li>• Flexibilidade considerável;</li> <li>• Nível inferior fica mais envolvido com o projeto;</li> <li>• Excelente estrutura para treinamento e desenvolvimento de administradores gerais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior custo administrativo;</li> <li>• Existência de conflitos;</li> <li>• Ambigüidade entre funções.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Wright *et al apud* Schneider (2005)

A definição da estrutura organizacional é baseada em três tipos de decisões: a divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicação. (MAXIMINIANO, 2000).

A divisão do trabalho é o processo pelo qual as tarefas são divididas em partes, onde cada parte é atribuída a uma pessoa ou grupo diferente. Há três aspectos principais a se considerar na divisão do trabalho: a definição de responsabilidades e tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho.

O sistema de autoridade é o direito legal que os superiores têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais.



É através da comunicação que as partes articulam as atividades para funcionar como um conjunto. “Comunicação é o processo de transferir e receber informações”. (MAXIMINIANO, 2000, p. 282). Existem três tipos de comunicação: a comunicação para baixo, a comunicação para cima e a comunicação lateral.

Segundo Maximiniano (2000) a definição de qual estrutura deve ser utilizada pode ser balizada por três fatores principais:

- a) Grau de diversificação de produtos e clientes;
- b) Ênfase dos planos e objetivos; e
- c) Alocação dos recursos.

A maneira de se representar a estrutura organizacional é através do organograma. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 103) o organograma é a “representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

Os organogramas refletem a organização real da empresa, são meios que ajudam os administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas da organização.

### 2.3.2.3 Liderança

A liderança, também conhecida como direção, é mais uma função administrativa extremamente necessária para as organizações. Por ser formulada numa linguagem abstrata requer boa participação instintiva do participante.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 7) a liderança “significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais”. Trabalha diretamente com pessoas. A liderança é a capacidade de conduzir.

“Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios”. ( LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 348).

Para Jago *apud* Maximiniano (2000) liderar é usar a influência não coerciva para dirigir as atividades das pessoas do grupo e levá-las à realização dos objetivos da equipe. Não é um atributo pessoal, e sim combinação de quatro elementos. Segundo McGregor *apud* Maximiniano (2003) as variáveis que determinam a liderança são:

- a) as características do líder;
- b) as atitudes, necessidades e outras características dos liderados;
- c) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada; e
- d) a conjuntura social, econômica e política.

Simplificando, tem-se três elementos básicos a serem analisados em relação ao processo de liderança: as motivações dos liderados, a figura do líder e a natureza da tarefa ou missão. (Maximiniano, 2003).

Stoner e Freeman (1999) destacam três implicações na definição de liderança: o fato de envolver outras pessoas, a distribuição desigual de poder entre líderes e membros do grupo e a capacidade de influência do comportamento dos colaboradores.

A liderança está intimamente relacionada ao poder. Poder é capacidade de exercer influência, de mudar as atitudes ou comportamento de pessoas e equipes. (STONER e FREEMAN, 1999).

Conforme Reddin *apud* Lacombe e Heiborn (2003) o líder é uma pessoa que outros consideram como o maior responsável pela realização dos objetivos do grupo. Dentre as atribuições das atividades de um líder, ele:

- a) defende valores que representam a vontade coletiva;
- b) busca e define o consenso em uma causa comum;
- c) cria o espírito de equipe;
- d) promove a dedicação dos liderados
- e) promove a lealdade à organização e aos seus valores;
- f) cria orgulho pela equipe, pela organização e pelos seus objetivos;
- g) gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

Liderar é diferente de administrar. As empresas podem ser administradas por líderes mais competentes ou por líderes menos competentes, mas a presença de uma pessoa que guie, direcione a organização é extremamente importante para a realização dos objetivos planejados. Segundo Bennis *apud* Lacombe e Heiborn (2003) administrar é assumir responsabilidades, fazer acontecer, enquanto liderar é influenciar, guiar em direção.

Maximiniano (2000) considera três pontos que delineiam as características do líder: os traços de personalidade, as motivações pessoais do líder e as habilidades pessoais. Esses três pontos da característica direcional não definem um padrão de líder, um único modelo de liderança. Cada líder apresenta um traço peculiar quando está liderando, não há no mundo uma forma padronizada de como ser líder. A liderança representa papel importantíssimo na eficácia do grupo e da organização.

#### 2.3.2.4 Controle

A função controle está ligada a medição de desempenho da organização. Enquanto o planejamento define os planos e objetivos, o controle acompanha os resultados reais encontrados para compará-los aos planejados e confirmar se realmente foram alcançados. De acordo com Kelly e Kelly (1995, p.190), o controle “é uma forma de colher informações que ajudam os gerentes a compreender melhor seu negócio e decidir melhor quais as iniciativas que precisam ser recomendadas”.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 440) controle “é o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas”. Para os autores o processo de controlar é dividido em algumas etapas básicas:

- a) estabelecimento de padrões e métodos para medir o desempenho;
- b) medir o desempenho;
- c) determinar se o desempenho está de acordo com o padrão;
- d) iniciar ações corretivas;

Com isso temos a seguinte definição:

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informações, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessárias para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa. (MOCKLER *apud* STONER; FREEMAN, 1999, p.440).

A função controle assume diferenças quando se fala em controle e controlar. Lacombe e Heiborn (2003) diferenciam controle de controlar. Controle é a medição e correção do

desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos. Já controlar é o acompanhamento ou medição de alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis.

A linha de pensamento dos autores é semelhante ao relatar as etapas do controle. Lacombe e Heiborn (2003) destacam quatro etapas: padrões de desempenho, valores mensuráveis e realistas para medir o resultado desejado; aferição de resultado, registro do trabalho efetuado para comparação com padrão estabelecido; interpretação dos resultados; e, ação corretiva, voltada para o futuro.

Monitorar o progresso das ações e corrigir os erros são algumas das necessidades do controle. Conforme Bethlem *apud* Schneider (2005) podem ser controladas:

- a) as políticas e organização adotadas (recursos humanos, métodos e processos, competitividade);
- b) modificações na estrutura orçamentária e financeira da empresa, estrutura de custos, investimentos, dispêndios, lucratividade, índices, e outros;
- c) disponibilidade e qualidade de produtos e serviços oferecidos;
- d) inovação no ambiente, resultados e pesquisa e desenvolvimento, e
- e) relações externas da empresa com seus *stakeholders* (interessados).

Dentre as áreas funcionais da empresa ou recursos empresariais Hal e Royce *apud* Stoner e Freeman (1999) destacam padrões para a medição de desempenho no quadro 02.

Quadro 02. Padrões usados nas áreas funcionais para medir o desempenho.

PRODUÇÃO	GERÊNCIA DE PESSOAL	FINANÇAS E CONTABILIDADE
Qualidade	Relações trabalhistas	Gastos de capital
Quantidade	Rotatividade de mão-de-obra	Estoques
Custo	Absenteísmo dos empregados	Fluxo de capital
Desempenho individual no trabalho		Liquidez

Fonte: Adaptado de Hal e Royce *apud* Stoner e Freeman (1999)

Na atividade de controlar os recursos as ações estão ligadas às diversas áreas, dentre elas os processos estratégicos, produtivos, financeiros, dentre outros. O controle dos recursos financeiros é destacado devido a sua importância para a organização. Não existe um método de controle único para todas as atividades empresariais, apenas um sistema de controle para toda a organização não é eficaz.

Stoner e Freeman (1999) destacam o controle financeiro pela sua importância e facilidade de medir e contar o dinheiro. As formas utilizadas para se exercer o controle financeiro podem ser realizada através de:

- a) demonstrativos financeiros: análise monetária do fluxo de bens e serviços que entram, se movimentam e saem da organização.
- b) balanço: descrição da organização em termos de seus ativos, passivos e patrimônio líquido.
- c) demonstrativo de resultados: resumo do desempenho financeiro da organização em um intervalo de tempo.
- d) análise de índices: relatórios de números significativos retirados dos demonstrativos expressos em percentagem ou frações.

O controle orçamentário é outra maneira de se exercer o controle. Lacombe e Heiborn (2003) definem orçamento como produto que resulta do processo de estimar receitas e despesas e as respectivas épocas de ocorrência. O orçamento não é somente financeiro, abrange a produção,



as vendas, dentre outras áreas. Na produção, o orçamento pode determinar as quantidades necessárias de cada produto a se produzir, por exemplo.

Como exposto, a função controle juntamente com o planejamento, organização e liderança são meios utilizados para os gestores administrarem as empresas através de seus recursos. É a maneira que os administradores dispõem para otimizar o processo de utilização dos recursos produtivos para o alcance dos objetivos corporativos.

### *2.3.2 Recursos empresariais*

As funções apresentadas devem estar em conformidade com os recursos organizacionais. Recursos são os meios pelo qual a empresa realiza suas operações para o atingimento das metas.

Conforme Chiavenato (1985, p. 55) “os recursos empresariais são meios que as empresas possuem para realizar as suas tarefas e atingir os seus objetivos[...] podem ser imaginados como os insumos necessários para produzir o produto final ou o serviço prestado pela empresa.”

Os recursos físicos ou materiais são necessários para produzir os bens ou serviços: o básico da empresa; os recursos financeiros referem-se a todo tipo de numerário que transite pelo caixa da empresa como o dinheiro em forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, etc.; os recursos humanos são as pessoas que exercem alguma atividade dentro da empresa, independente do seu nível hierárquico; os recursos mercadológicos estão relacionados a localização, o contato e influência sobre os clientes ou usuários dos produtos ou serviços; e os recursos administrativos são todas as formas que as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

Isto posto, tem-se uma descrição mais detalhada dos recursos empresariais apresentados individualmente.

### 2.3.2.1 Recursos Humanos

As pessoas que desempenham as atividades organizacionais são consideradas de extrema importância para o desempenho da organização. Os funcionários, colaboradores são peças primordiais para o sucesso da empresa. Através dos colaboradores é que são desenvolvidos e realizados os objetivos organizacionais. Cabe ao departamento de recursos humanos administrar esses recursos tão valiosos.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) as principais atividades do departamento de RH é a seleção e admissão de novos colaboradores, administração de cargos e salários, planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e registros e pagamentos.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 276) a administração de recursos humanos (ARH) é a “função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização”.

Suprir as necessidades da gerência de RH, estabelecer políticas e procedimentos de RH congruentes com a estratégia geral da corporação, permitindo à empresa desenvolver e utilizar as aptidões dos empregados eficientemente é o que propõem Kelly e Kelly (1995) para o departamento de RH.

O objetivo do analista de RH “é compreender as metas, prioridades, oportunidades e os obstáculos da companhia, bem como os dos trabalhadores, do sindicato, do governo e de outros investidores” (KELLY e KELLY, 1995, P. 170).

O processo de ARH é composto por sete atividades básicas, conforme Stoner e Freeman (1999):

- a) planejamento: para as necessidades futuras de pessoal, levando-se em conta atividades internas e fatores ambientais externos.



- b) recrutamento: alcançar uma lista de candidatos para a vaga disponível, podendo ser realizado internamente na organização, ou buscando profissionais no mercado.
- c) seleção: processo através do qual a organização decide se vai ou não ofertar uma vaga e o candidato decide se aceita a vaga, ou não.
- d) socialização: tem a finalidade de ajudar os colaboradores a se ajustarem mais tranqüilamente à organização.
- e) treinamento e desenvolvimento: o treinamento mantém ou melhora o desempenho do trabalhador; já o desenvolvimento é destinado a desenvolver as habilidades necessárias para futuras atividades.
- f) avaliação de desempenho: processo formal de avaliação, destinado a classificar o desempenho atual do funcionário, identificar colaboradores que mereçam aumento ou promoções e identificar funcionários que precisem de treinamentos.

A administração de RH proposta anteriormente é muito próxima da apresentada por Lacombe e Heilborn (2003) que dividem as atividades de recursos humanos em cinco frentes principais:

- a) seleção e admissão: composta pelas sub-atividades de recrutamento, seleção, admissão, integração e avaliação do período de experiência.
- b) administração de cargos e salários: fazem parte a administração do plano de cargas, pesquisas do mercado de trabalho, administração salarial e administração dos planos de benefícios.
- c) planejamento de RH: desenvolvido através da avaliação de desempenho e das qualificações do pessoal, planejamento de carreira e planejamento do pessoal na estrutura.

- d) treinamento e desenvolvimento: realizado com técnicos-profissionais e executivos.
- e) registros e pagamentos: compostos pelas tarefas de cadastros e registros, estatísticas de pessoal, folha de pagamento, controle e pagamento de férias, controle e pagamento de rescisões e pagamento de serviços prestados.

A administração de RH proposta por Kelly e Kelly (1995) tem quatro áreas de concentração. A primeira é a influência dos participantes, que ajudam na tomada de decisões, através da influência de cada participante.

A segunda é o fluxo de pessoal, que compreende o recrutamento, treinamento e aconselhamento, avaliação de desempenho, orientação funcional e políticas de promoção e dispensa.

A terceira área, os sistemas de remuneração, são concentrados em salários, bonificações, mordomias, vantagens adicionais, dentre outras recompensas de natureza não-econômica, que auxiliam a comunicação e motivação das pessoas.

Os sistemas de trabalho são a última área proposta pelos autores, abrangendo a estruturação funcional, segmentação da força de trabalho, identificação dos pontos em que as decisões são tomadas e quem as toma, escolha de métodos de avaliação de desempenho e especificação de quem se reporta a quem no local de trabalho.

#### 2.3.2.2 Recursos Financeiros

O desempenho das organizações não depende somente dos ativos humanos, produtivos ou mercadológicos. A gestão dos recursos financeiros é essencial para as decisões de capital, investimentos, aplicações, distribuição de dividendos, dentre outras atividades aderentes ao tema.

De acordo com Kelly e Kelly (1995, p. 109) a gerência financeira tem por finalidade “determinar o montante de dinheiro que a companhia necessitará, como obter dinheiro em espécie e crédito, e como utilizar esse dinheiro e esse crédito para concretizar os objetivos da companhia”. É inerente ainda ao estabelecimento de objetivos financeiros a determinação da estrutura de capital ótima para a empresa, a qual maximiza o valor de mercado da empresa. (KELLY e KELLY, 1995).

Segundo Archer e D'ambrosio *apud* Sanvicente (1983, p. 17) a administração financeira “compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez”. Gitman (2002) completa dizendo que a administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro.

O diretor ou administrador financeiro desempenha importante papel na gestão financeira, tendo como principal objetivo maximizar o valor da empresa, otimizando o fluxo de caixa. Para tal é necessário, conforme Kelly e Kelly (1995), que o diretor financeiro lide com muitas pessoas dentro e fora da organização. Internamente com o presidente executivo, diretores, chefes de unidades de negócios, gerentes de marketing, RH e produção. Externamente com diretores de bancos comerciais, bancos de investimentos, gerentes de carteiras, acionistas.

De acordo com Gitman (2002, p. 04) os administradores financeiros “administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos.” Dessa maneira, relata-se a importância de um responsável financeiro e uma gestão financeira sólida dentro das organizações.

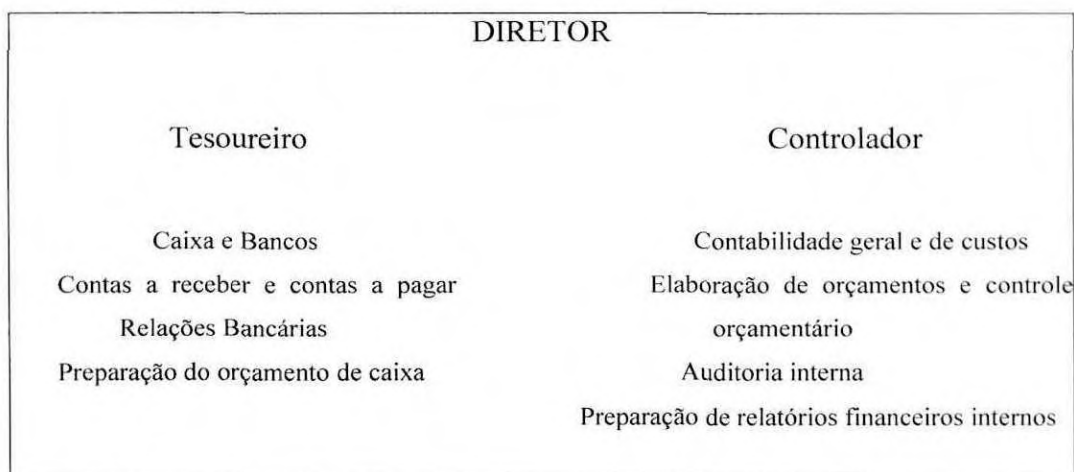
Para Sanvicente (1983) o administrador financeiro preocupa-se com a obtenção de recursos monetários para que a organização desenvolva suas atividades e aumente sua escala de operações, bem como analisa de maneira eficiente como os recursos obtidos serão utilizados pelas diversas áreas da empresa.

São ainda consideradas atribuições do gestor financeiro, conforme Flink e Grunewald *apud* Sanvicente (1983):

- 1) análise de registros e informações contábeis;
- 2) projeção do movimento de fundos;
- 3) aplicação de fundos excedentes;
- 4) fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa; e
- 5) elaboração de planos para fontes e usos de fundo, a curto e a longo prazos.

As atividades financeiras das empresas podem ser comumente estruturadas através de um formato básico. Sanvicente (1983) descreve a estrutura típica da função financeira de uma empresa na figura 01.

Figura 01. Estrutura típica da função financeira de uma empresa.



Fonte: Sanvicente (1983).

A estrutura apresentada não é única e nem fixa, é apenas um modelo apresentado para a visualização dos cargos e funções inerentes à administração financeira. Cada empresa apresenta uma peculiaridade em relação a sua estrutura formal.

Dentre a estrutura definida, às atribuições dos administradores financeiros, tem-se também três tipos de decisões relativas a função financeira. Conforme Kelly e Kelly (1995) são as decisões de investimentos (ou orçamento de capital), as decisões de capital administrativo e as decisões financeiras.

As decisões de investimento estão relacionadas a quais projetos a empresa deve investir, as decisões de capital são inerentes ao planejamento da execução da estratégia de negócios e as decisões financeiras definem qual plano financeiro alternativo a empresa irá utilizar para conseguir o dinheiro necessário para o capital de giro ou para investimentos. Em síntese, é necessário determinar a quantidade de dinheiro necessário e quando será preciso utilizar, para depois identificar a melhor fonte de suprimento.

Já Sanvicente (1983) denomina as três decisões financeiras da seguinte forma:

- 1) investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa.
- 2) financiamento: define e alcança uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos.
- 3) utilização do lucro líquido: conhecida também como política de dividendos, se preocupa com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais.

O processo de administração financeira é baseado nesses três tipos de decisões, que em síntese é a utilização das entradas de recursos monetários, processamento e saída dos mesmos recursos. As entradas podem provir de terceiros (empréstimos e financiamentos), da venda de

produtos e serviços, dos proprietários e da liquidação de ativos imobilizados. Já as saídas irão remunerar terceiros, proprietários, fornecedores e pagamento de impostos. (SANVICENTE, 1983).

Certo e Peter (1993) afirmam que componentes importantes da administração financeira são a liquidez, a lucratividade, as atividades e as oportunidades de investimento. Assim, contempla-se a utilização dos recursos financeiros dentro da gestão empresarial como mais uma das ferramentas para alcance dos objetivos organizacionais planejados.

### 2.3.2.3 Recursos Tecnológicos

Os recursos tecnológicos, também conhecidos como recursos produtivos ou de produção, podem ser chamados de função de operações. Certo e Peter (1993, p. 317) afirmam que a “função de operações é responsável pela produção de mercadorias ou fornecimento de serviços”.

As operações assumem dois tipos básicos de classificação: operações manufaturadas e as operações não-manufaturadas. As operações de manufatura transformam certas entradas, como matérias-primas, mão-de-obra, capital e receitas de vendas, em produtos tangíveis, as saídas. Já as operações de não-manufatura transformam as suas entradas em um conjunto de saídas não tangíveis. (CERTO; PETER, 1993).

As empresas de produção ou manufatura apresentam características peculiares, sendo que as tecnologias de produção incluem os processos de fabricação e os novos sistemas de fabricação baseados em computador (DAFT, 1999). Woodward *apud* Daft (1999) classificou as empresas de acordo com a complexidade técnica do processo produtivo.

Daft (1999, p.80) diz “complexidade técnica representa o grau de mecanização do processo de fabricação”. E foi dividida em três grupos básicos de tecnologia:



- 1) produção em pequenos lotes e unidades;
- 2) produção de grandes lotes e em massa;
- 3) produção em processo contínuo.

Os sistemas de produção são apresentados conforme a sua complexidade técnica do processo produtivo. Com raciocínio na mesma linha de Daft (1999), Certo e Peter (1993) dividem as operações de manufatura em duas categorias principais:

- 1) produção em série;
- 2) produção intermitente ou de oficina;

Daft (1999) ainda complementa a tecnologia de manufatura com alguns itens peculiares a ao processo produtivo: os bens são armazenados para consumo posterior, a saída dos produtos é padronizada; o núcleo técnico é isolado dos clientes; o produto é tangível; e ênfase no capital.

Com características diferentes das empresas manufatureiras existem as chamadas não-fatureiras, conhecidas como empresas de serviços. Este tipo de empresa não produz bens tangíveis, mas podem ser subdivididas de acordo com o grau de padronização de suas saídas.

As empresas de serviços ou tecnologia de serviços são definidas com base em cinco elementos, segundo Daft (1999).

- a) produção e consumo simultâneos: cliente e colaborador interagem para que o serviço seja prestado;
- b) os clientes tendem a receber produtos personalizados, devido ao contato direto com o processo produtivo;
- c) participação no processo de produção;
- d) produtos intangíveis: serviços são abstratos e podem consistir em informações ou conhecimentos;



e) intensidade de mão-de-obra: necessidade de muitos funcionários para atender os clientes.

Essas são características genéricas, passíveis de exceções nos mais diversos tipos de organizações. Diante disso, o quadro 03 compara as características da tecnologia de produção com a tecnologia de serviço.

Quadro 03 – Comparação entre a tecnologia de serviços e a tecnologia de produção.

<b>Tecnologia de Serviços</b>	<b>Tecnologia de produção</b>
1. Produção e consumo simultâneos	1. Bens armazenados para consumo posterior
2. Saída personalizada	2. Saída padronizada
3. Participação do cliente	3. Núcleo técnico isolado dos clientes
4. Produto intangível	4. Produto tangível
5. Intensivo de mão-de-obra	5. Ênfase no capital

Fonte: Adaptado de Daft (1999).

As mercadorias e os serviços são os produtos adquiridos pelos consumidores. Porém, no atual contexto em que as organizações estão inseridas observa-se a necessidade de se agregar mais valor aos produtos, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Pine e Gilmore (1999) trazem essa nova fonte de valor, chamada sensações. Os autores diferenciam sensações de bens e serviços, caracterizando-as como mais uma forma de encantar os clientes. “Sensações são eventos que envolvem indivíduos de forma pessoal”. (PINE e GILMORE, 1999, p. 23).

Os produtos e serviços têm que trazer para o cliente no momento de sua aquisição as sensações. Os consumidores têm que ser surpreendidos pelas empresas, as suas necessidades devem ser extrapoladas.

De acordo com Pine e Gilmore (1999) as sensações envolvem os cinco sentidos. Os estímulos sensoriais são altamente utilizados para despertar os consumidores. Quanto mais uma experiência envolver os sentidos, mais memorável ela será.

No processo produtivo do futebol, a economia da experiência destacada por Pine e Gilmore (1999) é altamente observada, considerando-se que o futebol é uma atividade intimamente ligada com a paixão, com os sentimentos e sensações.

#### 2.3.2.4 Recursos materiais

A administração dos recursos materiais é mais uma ferramenta utilizada pelos gestores no alcance dos objetivos planejados. É de relevante importância para a organização, pois auxilia no gerenciamento dos materiais, na eliminação de perdas, na elevação da qualidade e nível de serviço para os clientes dentro do processo produtivo.

Viana (2000) destaca que o principal objetivo da administração de materiais é estabelecer quando e quanto adquirir, para reposição de estoques. O equilíbrio ideal entre estoques e consumo é a meta primordial da gestão dos recursos materiais.

Planejar, coordenar, dirigir e controlar todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final é a definição de Viana (2000) para administração de materiais.

De acordo com Martins e Alt (2003, p. 05) a administração de recursos materiais:

“engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final”.

É estabelecido um ciclo da administração de materiais, um processo sem fim, que tem o início na identificação do fornecedor passando por todas as etapas citadas até chegar ao consumidor final, onde se reinicia todo o processo.

Segundo Viana (2000) a administração de materiais é estruturada por alguns procedimentos fundamentais. O quadro 04 apresenta de forma mais clara esses procedimentos:

Quadro 04. Procedimentos fundamentais de Adm. de Materiais.

PROCEDIMENTO	ESCLARECIMENTO
O que deve ser comprado	Implica a especificação de compra, que traduz as necessidades da empresa
Como deve ser comprado	Reveleia o procedimento mais recomendável
Quando deve ser comprado	Identifica a melhor época
Onde deve ser comprado	Implica o conhecimento dos melhores segmentos de mercado
De quem deve ser comprado	Implica o conhecimento dos fornecedores da empresa
Por que preço deve ser comprado	Evidencia o conhecimento da evolução dos preços no mercado
Em que quantidade deve ser comprado	Estabelece a quantidade ideal, por meio da qual haja economia na compra.

Fonte: Viana (2000, p. 40)

As principais atividades de administração de materiais são relacionadas conforme Viana (2000):

- a) cadastramento: cadastrar os materiais necessários à manutenção e desenvolvimento da empresa;
- b) gestão: gerenciamento de estoques;
- c) compras: supre as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ ou serviços;
- d) recebimento: garante o rápido desembaraço dos materiais adquiridos pela empresa;
- e) almoxarifado: garante a guarda dos materiais adquiridos pela empresa;
- f) inventário físico: estabelece auditoria permanente de estoques em poder do almoxarifado.

Todas essas atividades fazem parte do processo de gestão dos recursos materiais que têm por objetivo a produção de um bem ou serviço. De acordo com Martins e Alt (2003, p. 11) produto/serviço é: “resultado de um processo de transformação; algo que se agrega valor e que

está sendo manipulado para posterior oferta ao mercado ou como resposta a uma solicitação do mercado”. Assim, entende-se que os recursos materiais são essenciais para o processo produtivo.

Um ponto importante dentro do processo produtivo e da administração de materiais é a aquisição e gestão de recursos patrimoniais. Os recursos patrimoniais são instalações, utilizadas no cotidiano da empresa, mas que são adquiridos esporadicamente, tais como, prédios, equipamentos e veículos da empresa. (VIANA, 2000).

Os bens patrimoniais ou instalações podem ser classificados em equipamentos e prédios, terrenos, jazidas. As atividades para aquisição de recursos patrimoniais envolvem a alta administração, pois envolvem altos valores e estão intimamente ligadas as estratégias globais da empresa.

Os recursos materiais e patrimoniais possuem relevância substancial no processo produtivo, pois é um segmento importante na empresa moderna, já que a gestão de materiais é uma das ferramentas auxiliares no gerenciamento empresarial. Na gestão do futebol, a administração de materiais se torna uma atividade secundária, pois o bem vendido é um serviço onde se utiliza muito mais a mão-de-obra do que materiais para se fazer o produto final. Já o patrimônio de um clube está intimamente ligado ao desempenho dentro de campo. Possuir uma estrutura física grande, moderna e altamente eficiente é essencial para o sucesso organizacional.

#### 2.3.2.5 Recursos Mercadológicos/Marketing

A divisão de marketing das organizações é a responsável pelas competências mercadológicas que agem sobre as atividades das empresas. Os recursos mercadológicos das organizações são influenciados por variáveis internas e externas que afetam a administração de marketing.

A administração de marketing, conforme Limeira (2003, p. 10) “é o conceito que resume a função do marketing e é entendida como o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing, visando otimizar os resultados para os clientes e os *stakeholders* da empresa”. De acordo com Kelly e Kelly (1995, p. 91) os dirigentes de marketing tomam decisões “baseado em análises profundas e sólidos julgamentos e em intuição do comportamento humano.”

O marketing adotado como um recurso empresarial, desempenha assim como o RH uma função dentro da empresa onde há a geração de resultados para agregar valor econômico para a empresa. Conforme Limeira (2003) as decisões e ações específicas de marketing são compostas pelo composto de marketing, ou os “quatro P’S”, que se refere a quatro variáveis: ponto (distribuição), produto, preço e promoção.

As decisões de produto estão relacionadas ao lançamento de novos produtos e serviços, adequação destes às necessidades dos clientes, formulação de estratégias de produto, dentre outras. A definição do preço de venda como estratégia competitiva e diferenciação é baseada nas decisões de preço. A promoção é aplicada em atividades de estratégias, atividades de comunicação e promoção de vendas. E os canais de venda e distribuição são decididos pela variável de decisão “ponto”. (LIMEIRA, 2003).

Kelly e Kelly (1995) afirmam que para o embasamento das ações de marketing existem três pontos fundamentais: compreender a natureza do mercado, compreender os concorrentes e compreender sua própria companhia.

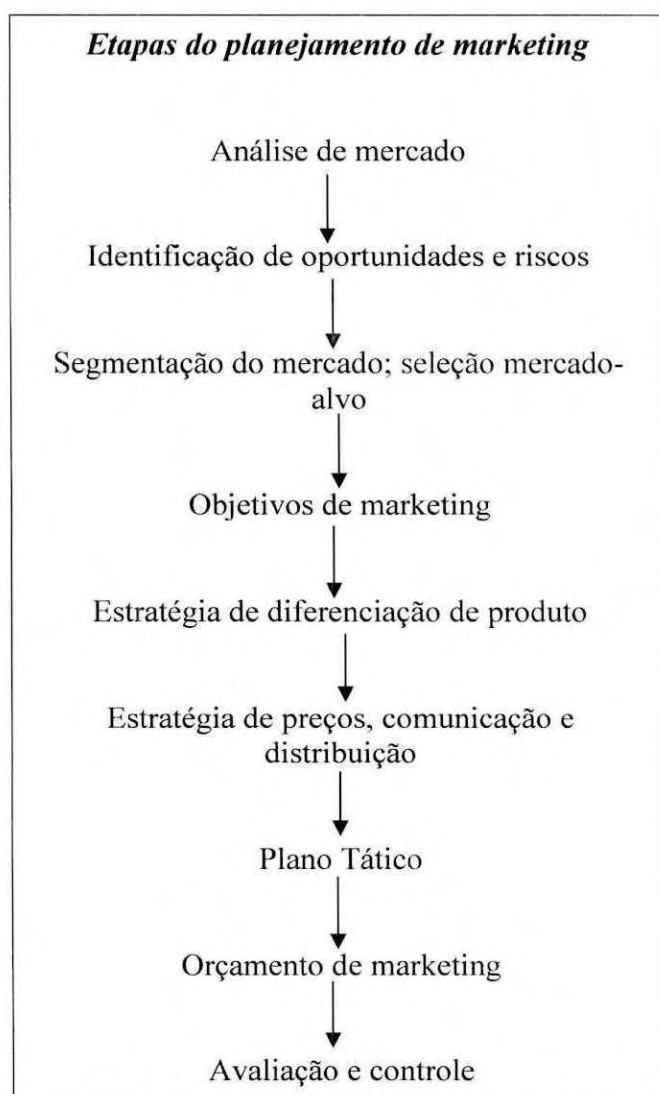
- 1) A natureza do mercado pode ser analisada por questões chave como: qual a dimensão do mercado global? Como o mercado é dividido presentemente? Qual a sua cota de mercado? Quais os segmentos em que os produtos/serviços competem atualmente? Qual a cota de mercado dos principais concorrentes?

- 2) A análise dos concorrentes é analisada perante os seguintes questionamentos: Quem são os concorrentes? (os mais fortes, os diretos), Quais são seus recursos, objetivos, poder? Como se comparam em termos de qualidade do produto, preço, distribuição e gastos com propaganda e promoção?
- 3) A própria companhia pode ser analisada pelas perguntas: onde a empresa se insere no mercado em termos de tamanho, cota de mercado? É preponderante no mercado ou atua de forma marginal? Quais os objetivos e estratégias da administração?

Assim a congruência das decisões relacionadas aos “quatro P’S” e os três pontos fundamentais para implantação das ações de marketing levam a necessidade de se planejar as atividades de marketing.

Através do cumprimento de etapas do planejamento de marketing é que se realizam as ações dos gerentes de marketing (LIMEIRA, 2003). As etapas do planejamento de marketing são descritas na figura 02.

Figura 02



Fonte: Limeira (2003)

Com o apresentado acima, Limeira (2003, p. 2) define marketing como:

“a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio de gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.”

Dessa maneira, entende-se que a administração ou departamento de marketing das organizações é responsável, dentre outras atribuições, pela criação de estratégias e ações que



atinjam o mercado-alvo, mantendo e conquistando novos clientes, ao mesmo tempo em que estudam as ações mercadológicas realizadas pelos concorrentes para que o segmento de mercado conquistado se mantenha constante ou aumente gradativamente.

Contemplado os recursos empresarias o quadro 05 apresenta uma síntese das especializações ou atividades de cada área da organização.

Quadro 05 – A administração geral e as especialidades da administração em função dos diferentes recursos empresariais

<b>Recursos</b>	<b>Especialização de 1º Nível da Administração.</b>	<b>Especialização de 2º Nível da Administração.</b>
<b>Administrativos</b>	Adm. Geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas administrativas e diretrizes gerais</li> <li>• Atividades de Apoio e Suporte e Assessoramento especializado</li> <li>• Planejamento e controle geral</li> <li>• Sistema Gerencial de Informação</li> <li>• Processo Decisório</li> </ul>
<b>Materiais/ Tecnológicos</b>	Adm. da Produção (bens ou serviços)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e controle da produção</li> <li>• Arranjo Físico</li> <li>• Organização e Métodos e Processos</li> <li>• Adm. de materiais</li> <li>• Compras e suprimentos</li> <li>• Adm. da Manutenção</li> <li>• Controle de qualidade</li> </ul>
<b>Financeiros</b>	Adm. Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Financeiro</li> <li>• Fluxo de caixa e tesouraria</li> <li>• Alternativas econômicas de investimento</li> <li>• Crédito e cobrança</li> <li>• Planej. e controle orçamentário</li> <li>• Estrutura do capital</li> <li>• Políticas financeiras</li> </ul>
<b>Humanos</b>	Adm. de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações Trabalhistas</li> <li>• Registro e Controle de pessoal</li> <li>• Recrutamento e seleção de pessoal</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento</li> <li>• Análise e descrição de cargos</li> <li>• Administração de salários</li> <li>• Higiene e segurança do trabalho</li> <li>• Benefícios extra-salariais</li> <li>• Desenvolvimento Organizacional</li> <li>• Políticas de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Mercadológicos</b>	Adm. Mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e pesquisa de mercado</li> <li>• Previsão de vendas</li> <li>• Organização e Direção de vendas</li> <li>• Promoção e propaganda</li> <li>• Estratégias de preço, marca, etc.</li> <li>• Canais de distribuição</li> <li>• Desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Políticas Comerciais e de vendas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1985)

## 2.4 Ambiente externo

Analisar o ambiente externo organizacional e como este envolve as organizações empresariais, sistemas sociais abertos, sensíveis aos elementos que existem fora dos limites de controle da organização e que podem afetá-la total ou parcialmente é um dos propósitos deste trabalho.

Num mundo globalizado, onde as variáveis externas assumem grande relevância e têm influenciado as decisões empresariais, a análise do ambiente externo, por parte das empresas, é um importante fator a se considerar quando os dirigentes precisam quantificar seus mercados, verificar seus custos, dentre outros fatores que atingem o andamento das organizações. As certezas e incertezas do ambiente externo delineiam rumos que os mercados tomam, proporcionando que este seja cada vez mais considerado pelas organizações.

Conforme Stoner e Freeman (1982) o ambiente externo é composto por elementos que atuam fora de uma organização e são importantes para as suas operações, incluindo elementos de ação direta e indireta. Os elementos de ação direta são os que influenciam diretamente as atividades de uma organização, formados por *stakeholders* internos e externos. Já os elementos de ação indireta afetam o clima onde ocorrem as atividades das organizações, mas sem influenciar diretamente as organizações.

O ambiente organizacional representa todo o universo que envolve externamente uma empresa, sendo tudo aquilo que está fora da organização, é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações grupos sociais, apresentando uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas. (CHIAVENATO, 1985). O autor apresenta o ambiente externo dividido em ambiente geral, também chamado de macroambiente, e em ambiente de tarefa.

### 2.4.1 O ambiente de ação direta

O ambiente de ação direta, proposto Stoner e Freeman (1999), é composto por *stakeholders* internos e externos, sendo assim conceituados:

-*stakeholders* internos: grupos ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador é responsável;

- *stakeholders* externos: grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização e que afetam suas atividades.

Os *stakeholders* externos apresentados por Stoner e Freeman (1999) são relatados a seguir:

- a) Fornecedores: Pessoa jurídica ou física que oferta matérias-primas, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra para as organizações produzirem produtos/serviços;
- b) Consumidores: Pessoas ou empresas que compram ou adquirem produtos e serviços para seu benefício, desempenhando um papel no processo de troca ou transação;
- c) Concorrentes: Empresas atuantes no mesmo ramo, que oferecem produtos/serviços semelhantes para determinada segmentação do mercado;
- d) Governos (Federal, Estadual e Municipal): Estabelecem normas de controle para as organizações, através de Comissões, Órgãos. Oferecem incentivos fiscais, regulamentam a legislação para proteger o interesse público;
- e) Grupos de interesses especiais: órgãos que visam defender ou posicionar os direitos das mais diversas atividades, tais como trabalhadores, consumidores, ou causas ambientais;
- f) Mídia: meio de comunicação altamente usado pelas organizações para se comunicarem com os mercados;

g) Sindicatos de trabalhadores: representantes das classes trabalhadoras, que têm como principal objetivo negociar salários, condições e jornada de trabalho;

h) Instituições Financeiras: Bancos comerciais, bancos de investimento e companhias de seguros que fornecem empréstimos e financiamentos para operações de financeiras, ampliação física ou aquisição de equipamentos.

Já os *stakeholders* internos, ainda de acordo com Stoner e Freeman (1999), são:

a) Acionistas e Diretorias: Os acionistas são os que possuem direito de voto e esperam retorno do seu investimento, deixando para os Diretores a função de gerenciar o negócio.

b) Funcionários: Profissionais com qualificações e experiências que estão em condições de ocupar determinado cargo/função.

É importante ressaltar que cada organização possui um variado número de *stakeholders*, que varia de acordo com o seu ambiente de atuação.

Para Chiavenato (1985, p. 101) o ambiente de ação direta é descrito como ambiente de tarefa, ou seja, “é o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados”.

O autor divide o ambiente de tarefa em quatro grupos principais, sendo eles, os consumidores ou usuários, os fornecedores de recursos, os concorrentes e os grupos regulamentadores, este agrupado por governos, sindicatos, associações de classe, etc.

#### 2.4.2 Ambiente de ação indireta

Conforme Chiavenato (1985) o ambiente de ação indireta da organização, é denominado de macroambiente, o qual é constituído por um conjunto amplo e complexo de condições e

fatores externos que influenciam e envolve todas as empresas, não sendo uma entidade concreta que possa haver uma interação direta, mas um conjunto de condições que contribui para as estratégias adotadas da organização como um todo.

As variáveis do ambiente de ação indireta propostas por Stoner e Freeman (1999) são apresentadas abaixo:

1. Sociais: Fatores - como, por exemplo, a demografia, o estilo de vida e os valores sociais-que podem influenciar uma organização a partir de seu ambiente externo, podendo provocar mudanças na demanda de mão-de-obra, ou necessidades dos consumidores.
2. Econômicas: Condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização. Inflação, taxas de juros, o câmbio.
3. Políticas: Fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político.
4. Tecnológicas: Novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização.

Segundo Daft (1999), as organizações podem adotar estratégias para ajudar no controle do ambiente externo, tais como: alianças estratégicas formais, recrutamento de atividades, publicidades e relações públicas, mudança de segmento, atividade política, regulamentação e associações comerciais.

As alocações de recursos, dentre outras decisões, são idéias balizadas muitas vezes pela Globalização, que possibilita atingir outros mercados, trocas de tecnologias, intercâmbio de recursos humanos, multiplicação de empresas estrangeiras em diversos países, enfim, uma série de pontos positivos que possibilitam um crescimento de organizações competitivas e capazes de controlar o ambiente externo.

O ambiente externo, globalizado, traz também algumas dificuldades. A organização necessita de muito mais atenção ao distinguir os elementos que afetam suas atividades por existirem muito mais elementos a serem analisados.

“O ambiente externo tem um impacto decisivo na incerteza gerencial e no funcionamento das organizações”.(Daft, 1999, pg.68). O envolvimento entre os ambientes externo e interno da organização é um fator de grande importância no processo decisório de empresas. O modo de trabalhar com esses dois ambientes pode significar sucesso ou não da empresa. O trabalho coordenado desses dois ambientes é uma boa maneira de obter bons resultados, pois ao mesmo tempo em que, por exemplo, novas políticas econômicas podem surgir, a empresa deve preocupar-se com seus clientes e funcionários.

## **2.5 Aspectos Jurídicos da transformação dos clubes em empresa**

Os clubes de futebol são organizações sociais onde ocorrem as inter-relações de diversas variáveis, diferentes grupos de interesse, mercados, órgãos governamentais, dentre outras. As relações estabelecidas entre o futebol e os diversos grupos que estão envolvidos com esse esporte assumem contornos jurídicos quando o governo influencia a administração dos clubes através da criação de leis que regulamentam as atividades empresariais e esportivas.

As empresas constituídas no Brasil, independente da forma de constituição, tamanho, número de empregados, lucratividade devem seguir a legislação brasileira para exercerem atividade empresarial.

Conforme o Código Civil em vigência no artigo 966: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para produção ou a circulação de bens



ou serviços”. Percebe-se que há fins econômicos ou lucrativos mediante a atividade empresarial, pois empresa, ao contrário do que muitos pensam, é ramo de atividade e não objeto que só adquire personalidade jurídica mediante contrato social e inscrição no devido registro público.

Empresariar é reunir esforços, com finalidades econômicas. Não há que se falar em empresa, como sujeito de direito, muito menos como objeto de direito, pois a mesma, é uma ação. O empresário empresaria, exercendo sua atividade, identificando a natureza da mesma, conforme a atividade inicial por ela exercida. Logo, empresa é atividade exercida pelo empresário.

Segundo a professora Dr. Ana Cláudia, em anotações em sala de aula, (2005) sociedade empresária são pessoas as quais visam ao lucro mediante exercício de atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, própria de empresário.

Diferentemente das empresas, as associações apesar de também serem constituídas pela união de pessoas, não se organizam para fins econômicos. É o que traz o Código Civil vigente em seu artigo 53: “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”. E ainda de acordo com o artigo 54, o estatuto das associações deve conter obrigatoriamente, sob pena de nulidade:

- a) a denominação, os fins e a sua sede;
- b) os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados;
- c) os direitos e deveres dos associados;
- d) as fontes de recursos para sua manutenção;
- e) o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos;
- f) e as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

Mesmo que venham a praticar eventualmente atos peculiares ao exercício empresarial, como o lucro, por exemplo, tais atos não descaracterizam as associações, visto que o seu objetivo

fim não é o lucro, e sim, uma atividade organizada sem fins econômicos que pode ser o esporte, a educação, a religião, recreação, etc.

Assim, qualquer associação esportiva pode ter resultados financeiros positivos ao fim de um período, sem necessariamente objetivar a lucratividade e a distribuição de dividendos aos associados.

As entidades esportivas passaram a ter uma regulamentação jurídica mais consistente a partir da promulgação da Lei 9.615/98 e da Lei 9.981/00, ambas conhecidas como LEI PELÉ. A primeira foi estabelecida em 1998, já a segunda, do ano 2000, contestou a anterior, ocorrendo alterações significativas para a transformação dos clubes em empresas. Para a realização do presente estudo foi contemplado a Lei do ano 2000.

O capítulo V da Lei 9.981/00 contempla a transformação dos clubes em empresas, o título é “Da prática desportiva profissional”. Os artigos que facultam as entidades de prática desportiva o direito de se transformarem em empresa são o art. 27 e o art. 27-A.

“Art. 27. É facultado à entidade de prática desportiva participante de competições profissionais:

- I- transformar-se em sociedade civil de fins econômicos;
- II- transformar-se em sociedade comercial;
- III- constituir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais”.

Com a faculdade de se transformar em sociedades com fins econômicos ou contratarem empresas para gestão ou em sociedades comerciais dá-se a oportunidade das associações esportivas a objetivarem o lucro. As associações poderiam sofrer alterações estatutárias que lhes dão o direito de buscar o lucro como atividade fim.

Conforme Celidonio Neto *et al* (2002, p. 41) afirma:

“a entidade de prática desportiva poderá optar por estar constituída em sociedade desportiva sem fins lucrativos ou por transformar-se em sociedade civil com fins comerciais ou, ainda, em qualquer das modalidades e formas previstas e existentes na legislação pátria para as sociedades comerciais”.

Mesmo se tornando empresas, pessoas jurídicas com fins econômicas, os clubes-empresas ainda têm que seguir algumas normas estabelecidas pela Lei Pelé, como apresenta o parágrafo 3 do art. 27:

“pgr. 3º Em qualquer das hipóteses do *caput* desse artigo, a entidade de prática desportiva deverá manter a propriedade de, no mínimo, cinquenta e um por cento com direito a voto e ter o efetivo poder de gestão da nova sociedade, sob a pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais”.

A definição dos limites societários é uma maneira de proteger as entidades esportivas. Os investidores não poderão ter maior poder de voto do que o clube, nem o efetivo poder de gestão poderá ser dos investidores. Cabe ao clube ter profissionais competentes e especializados na gestão de cada área específica do clube.

Dois parágrafos do art. 27 da Lei Pelé ainda complementam a transformação dos clubes em empresas. O parágrafo dois e quatro:

“pgr. 2 A entidade a que se refere este artigo não poderá utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferece-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta da assembléia geral dos associados e na conformidade do respectivo estatuto”.

“prg. 4 A entidade de prática desportiva somente poderá assinar contrato ou firmar compromisso por dirigente com mandato eletivo”.

De acordo com Celidonio Neto *et al* (2002) o legislador pretendeu proteger os bens da sociedade, impossibilitando as ações de possíveis aventureiros nos cargos gerenciais do clube de comprometer o patrimônio alcançado ao longo de anos. Ainda ressalta as eleições dos clubes, onde o clube somente poderá assinar contratos comerciais quando os dirigentes forem eleitos por maioria de votos.

Protegendo os bens da sociedade esportiva, impossibilitando os dirigentes de tomarem algumas decisões de interesse próprio, os parágrafos 2 e 4 finalizam os aspectos jurídicos para transformação do clube em empresa.

## **2.6 Gestão Esportiva**

As atividades esportivas são consideradas importantíssimas para as sociedades modernas, analisadas pelo prisma social ou como atividade econômica, os esportes têm tido cada vez mais importância na sociedade contemporânea.

O esporte moderno é dividido em três fases principais, conforme Aidar e Leoncini (2002):

1. Fase ancestral – prática cultural: ritual de guerra, lazer da nobreza e jogo popular;
2. Esporte amador: redefinição de significado e função, racionalização, filosofia política do esporte e conquista simbólica de massas;
3. Esporte profissional: redefinição de significado e função, re-interpretação popular e consolidação da indústria do espetáculo esportivo.

O esporte evoluiu e evolui de acordo com a sociedade, através das suas necessidades e aspirações, dos seus conflitos, dos ganhos e das perdas. O esporte moderno, algo inerente ao ser humano deve ser tratado da forma mais profissional possível, desde o treinamento dos atletas até a negociação de contratos de patrocínios.

O negócio futebol no Brasil e no mundo vem acontecendo há alguns anos através de um processo evolutivo onde os clubes passam a ser administrados como empresas. Conforme Aidar e Leoncini (2002) de um lado existe a evolução da prática, representada pelos agentes ligados à produção de espetáculos futebolísticos (clubes, federações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, etc.), e de outro lado existe o consumo, caracterizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol, mas que não participam da produção do espetáculo em si.

Aidar e Leoncini (2002) dividem o lado consumidor em duas vertentes:

- consumidores finais – torcedores
- consumidores intermediários – produtores e vendedores de bens necessários à prática (fornecedores de material esportivo) e de bens em geral (patrocinadores) e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (tv, loteria, empresas licenciadas etc. ).

“O consumidor ou cliente final representa o princípio de tudo no mercado do futebol, pois foi a partir dele que todos os outros agentes se transformaram em consumidores intermediários”. (AIDAR; LEONCINI, 2002, p. 83). É necessário à gestão esportiva estar arraigada ao conceito de que os torcedores são clientes finais de um processo empresarial e profissional, que gera o consumo esportivo.

As fases de evolução do consumo esportivo no Brasil podem ser relacionadas à evolução do sistema de receitas do futebol inglês, considerado um padrão universal. Ekelund *apud* Aidar e Leoncini (2002) propõe a seguinte evolução para o sistema de receitas ou principais relacionamentos comerciais para o futebol inglês:

1. a era do estádio (até a década de 1950), quando tudo girava em torno da receita das entradas;
2. a era da TV comercial tradicional (nas décadas de 50, 60 e 70), onde o sistema de transmissão pública da TV tinha direitos gratuitos e os jogos eram transmitidos sem se pagar nada aos clubes;
3. a era dos patrocinadores (década de 80), surgimento dos patrocinadores, aumentando as receitas para os clubes e ligas;
4. a era da nova mídia (a partir da década de 80), TV via satélite (*pay-per-view*), fortunas pagas aos clubes por direitos de transmissão.

A evolução do consumo esportivo no país é acompanhada pela evolução do futebol amador para o profissional. De um esporte elitista do início do séc. XX passou a ser o esporte mais adorado do país, segundo o IPOBE *apud* Cardia (2004) o futebol é o esporte preferido dos brasileiros, com mais de 55% da preferência nacional: “a pátria das chuteiras”.

Um esporte tão adorado e complexo devido as suas relações estabelecidas entre clubes, federações, torcedores, mídia, necessita de uma estrutura lógica que ajude a administrar o negócio “futebol”, enquadrando-o na economia de serviços, mais especificamente na economia do entretenimento.(AIDAR; LEONCINI, 2002).

O modelo de estrutura proposto para a gestão do futebol é apresentado por Aidar e Leoncini (2002):

1. O cliente torcedor é o princípio de tudo, e no futebol relacionamento é tudo.



O futebol dá às pessoas uma identificação, estabelece uma relação emocional, possibilitando o senso de vitória, o reconhecimento e identificação através das conquistas do seu time.

A relação torcedor-clubes é um patrimônio que se valoriza conforme as seguintes variáveis: quantidade de torcedores de um clube; o retorno de um jogo; quantidade de pessoas que adoram o clube e qual a intensidade dessa devoção; e qual é a expansão gráfica dos torcedores.

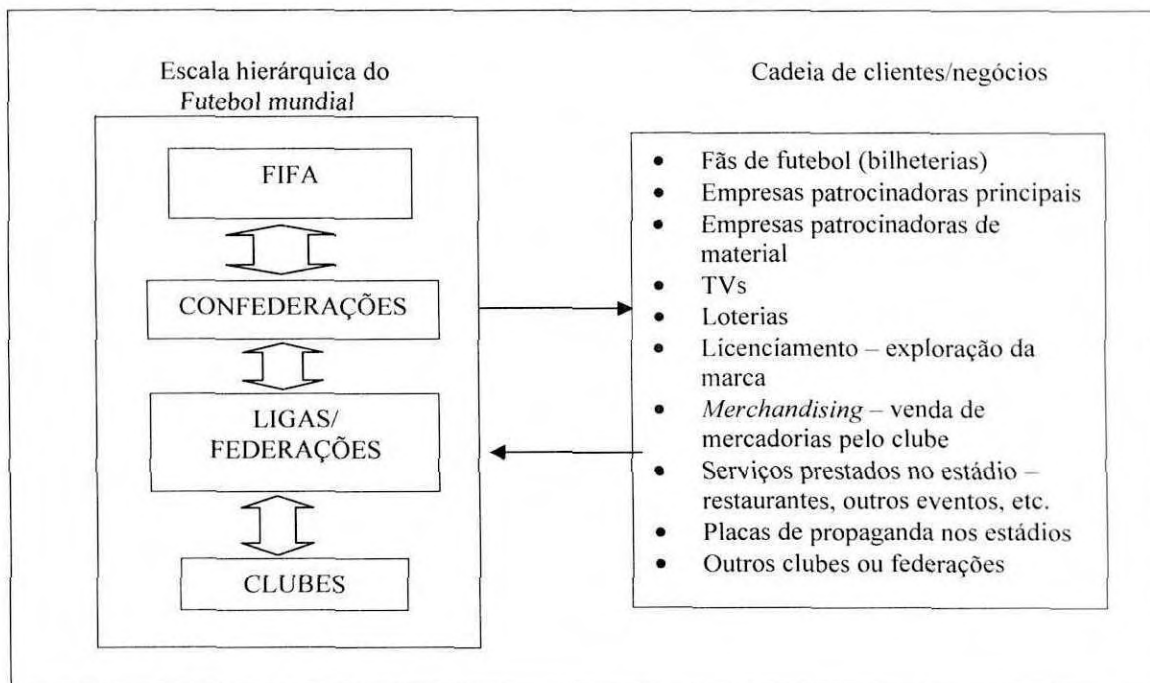
O relacionamento clube-torcedor é um dos tipos de relacionamentos existentes no negócio “futebol”, a sua principal diferença é devido ao fato de estar ligado diretamente com o fator emocional dos clientes, onde a emoção pode extrapolar os limites da razão, onde os relacionamentos comerciais podem tornar-se secundários, onde a paixão é um dos poucos fatores levados em consideração ao se torcer por um time.

## *2. As cadeias de relacionamentos do futebol.*

Os relacionamentos no ambiente futebolístico podem ser relatados através das cadeias de relações hierárquicas e através das cadeias comerciais. A figura 03 apresenta as relações hierárquicas.



Figura 03. As duas cadeias de relacionamento

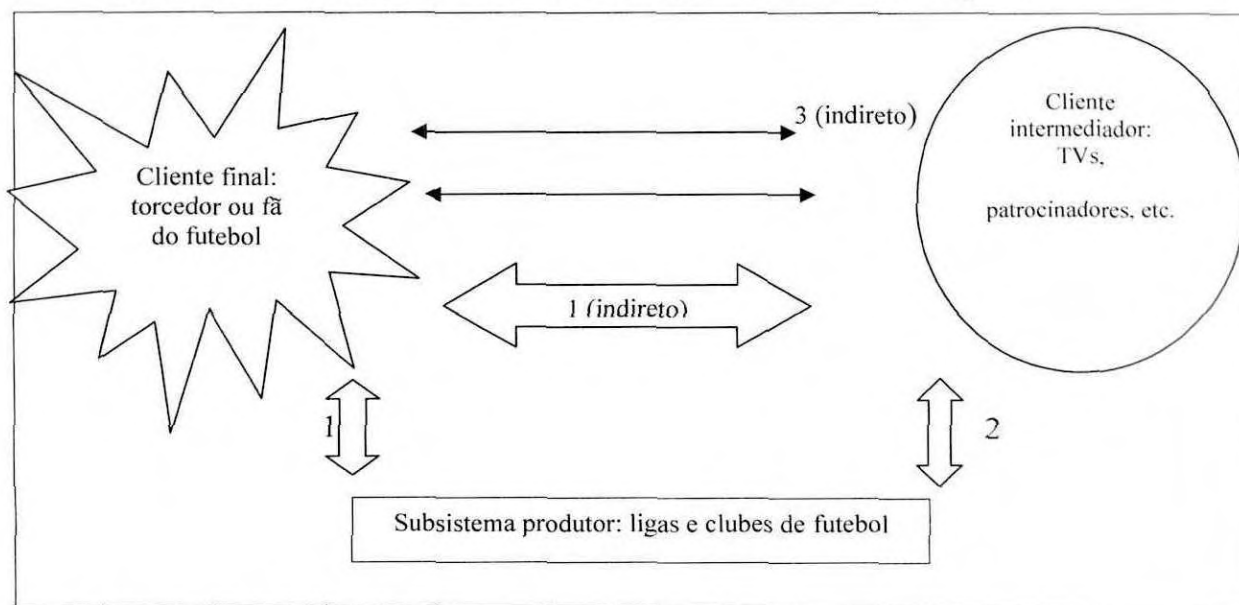


Fonte: Aidar e Leoncini (2002).

A figura 03 relata duas grandes cadeias de relacionamentos, uma hierarquia principal que comanda e organiza o futebol (matéria-prima de grande valor), e outra de clientes (finais e intermediários) que compram os vários produtos e serviços ligados ao futebol.

Já a figura 04 descreve as relações comerciais, ou sistema de relacionamento no futebol como negócio.

Figura 04. O macrossistema de relacionamento no futebol como negócio.



Fonte: Aidar e Leoncini (2002).

O futebol como negócio é representado por esse sistema onde o relacionamento 1 é o principal, pois é ele quem determina o potencial e a geração de recursos para os clubes, ligas/federações e campeonatos em geral. De forma direta, o relacionamento 1 pode ser representado pela ida dos torcedores ao estádio, e de forma indireta, quando o torcedor assiste o jogo pela TV.

O relacionamento 2 é composto pelas trocas comerciais entre clubes e consumidores intermediários interessados em direito de exploração de marca ou em marketing esportivo. Já o relacionamento 3 representa os casos diretos (*pay-per-view*) ou indiretos (exposição de marca de patrocinadores na mídia eletrônica ou escrita) entre o torcedor e os consumidores intermediários.

Com a estrutura do negócio futebol apresentada, tem-se sete relacionamentos comerciais, que consolidam essa estrutura e que são basicamente a fonte de receitas de clube e ligas (AIDAR; LEONCINI, 2002):

- Relacionamento comercial 1: relacionamento com a TV.

- Relacionamento comercial 2: relacionamento com o patrocinador principal.
- Relacionamento comercial 3: relacionamento com loterias.
- Relacionamento comercial 4: relacionamento com o cliente-torcedor.
- Relacionamento comercial 5: relacionamento com o patrocinador técnico.
- Relacionamento comercial 6: relacionamento com empresas produtoras de bens.
- Relacionamento comercial 7: relacionamento com outros clubes/federações/empresas patrocinadoras (negociação de jogadores).

Os relacionamentos apresentados formam a base da estrutura do futebol como negócio. Percebe-se uma estrutura complexa onde o futebol deixa de ser amador e suas relações passam a ser observadas sob o foco profissional, onde deve se estabelecer uma relação comercial que gere ganhos para todas as partes envolvidas no processo de comercialização futebolística.

O profissionalismo no futebol brasileiro, em sua grande maioria, é percebido somente dentro de campo, onde atletas e comissão técnica são profissionais com dedicação exclusiva aos clubes. Diferentemente dos administradores, que trabalham no clube e dedicam apenas algumas horas do dia para atender a todas as atividades demandadas pela administração.

A necessidade de se profissionalizar o corpo administrativo é latente e indiscutível. A Revista Veja (2005) compara os números do futebol brasileiro com o europeu, onde a gestão esportiva já é consolidada e extremamente profissional:

- *Patrocínios*: em 2005, o Corinthians foi o clube brasileiro que mais arrecadou, R\$ 20 milhões; o Manchester United, da Inglaterra, arrecadou no mesmo período R\$ 202 milhões;
- *Bilheteria*: a média de público do campeonato brasileiro foi 13.000 torcedores por jogo, na Inglaterra foi de 33.000.

- *Camisas*: os grandes clubes nacionais vendem 100.000 camisas por ano, o Manchester United vende 1,9 milhões de camisas por ano.

A essência da gestão esportiva é maximizar os lucros e manter bom desempenho técnico das equipes e atletas. Aidar e Leoncini (2002, p. 102) argumentam “gestão eficaz de recursos no negócio futebol só acontece se no fim da temporada, o resultado final for boa performance técnica e caixa equilibrado”. Ainda reiteram afirmando que os principais fatores que determinam a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes são o desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários.

A administração de gastos com salários e contratação de atletas é um dos maiores desafios dos gestores de clubes de futebol. Conciliar custos para se ter uma equipe competitiva com as receitas é uma das grandes dificuldades para se obter um superávit ao fim da temporada. (AIDAR; LEONCINI, 2002).

Já dentro de campo Szymanski e Kuypers *apud* Aidar e Leoncini (2002) apresentam alguns fatores que podem contribuir para a performance em campeonatos no quadro 06.

Quadro 06 Fatores que podem contribuir para a performance na liga.

Fator	Efeito sobre o posicionamento na liga
Gasto com salários	Tende a melhorá-lo, altamente significativo.
Gasto com transferência	Tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional.
Jogadores usados	Mais jogadores levam a piores performances, provavelmente pelo efeito de contusões.
Jogadores da seleção	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores da seleção, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.
Tamanho do time	Sem efeito depois de controlado pelos gastos com salários.
Permanência do treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.
História	Sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das posições da liga.

Fonte: Adaptado de Szymanski e Kuypers *apud* Aidar e Leoncini (2002)

O desempenho técnico ótimo da equipe é o maior objetivo de um clube de futebol, mas para tal objetivo ser alcançado é essencial o trabalho de gestores profissionais com dedicação exclusiva à administração dos clubes. Pensamento reiterado por Aidar e Leoncini (2002, p. 112):

“As múltiplas funções hoje exigidas na gestão de um clube empresa demandam um administrador focado na operação e com dedicação em tempo integral. É claro que para garantir a dedicação integral, presidentes e diretores dos clubes-empresas devem ser remunerados segundo os valores de mercado”.

Assim, como em qualquer atividade profissional, onde os trabalhadores exercem suas funções através de suas competências e habilidades, sendo remunerados para desempenhar tais atividades, a estrutura administrativa das entidades esportivas também deveria utilizar desse princípio básico do mercado mundial, possuindo gestores profissionais e comprometidos com o cotidiano do clube.

A gestão de um clube tem que ser profissional. A paixão pelo futebol fica para a torcida, não para a administração. “A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo” (AIDAR, LEONCINI. 2002, p. 112). As forças que movem os clubes de futebol para uma gestão profissional não são os aspectos legais, e sim os aspectos de mercado.

O mercado futebolístico é repleto de peculiaridades. As leis econômicas do futebol diferem em alguns aspectos das leis de mercado das empresas comuns. A principal diferença é o relacionamento com os concorrentes, onde, no mercado comum, a presença de apenas uma empresa em um determinado ramo de negócios seria ideal, pelo menos para o dono da empresa, pois não haveria nenhum concorrente, e a empresa monopolizadora poderia atuar como bem quisesse, sem se preocupar com possíveis ações contrárias aos objetivos da empresa.

No futebol, e nos esportes, não existe o espetáculo sem os concorrentes. Para a sobrevivência dos clubes é primordial que existam diversas outras entidades esportivas, a fim de se realizarem os espetáculos esportivos. Os eventos esportivos são a base da economia esportiva. Sem eles não há razão para a existência de clubes de futebol.

Szymanski e Kuypers *apud* Aidar e Leoncini (2002, p. 118) ressaltam a diferença dos mercados da seguinte maneira: “diferentemente de qualquer outra indústria, os competidores necessitam uns dos outros para produzirem o que eles vendem [...] no caso dos jogos de futebol, os clubes têm que cooperar e competir”.

O cliente-torcedor paga pela competição. A razão de ele ir ao estádio é ver dois times concorrentes jogando. O “produto” oferecido aos clientes é o jogo, disputa que jamais pode ocorrer sozinha.

E para a produção do espetáculo do futebol e atendimento das necessidades dos clientes é essencial uma gestão profissional focada no cliente-torcedor, como dito anteriormente, a base para a gestão empresarial dos clubes. Aidar e Leoncini (2002) propõem alguns modelos para a transformação dos clubes em empresas sob a ótica da administração, diferentes dos aspectos jurídicos já apresentados:

**Co-gestão:** estabelecimento de direitos e deveres para ambas as partes, o clube entra com toda a estrutura, com todas as áreas e com todos os departamentos ligados ao futebol profissional e amador, e a patrocinadora entra com apoio financeiro para desenvolvimento dessas áreas. No Brasil, o mais famoso caso é o acordo Palmeiras-Parmalat.

**Licenciamento de marca/terceirização do departamento de futebol:** o clube cede ao investidor (que forma uma empresa com 100% de capital próprio) os direitos de marca. O clube escolhe um parceiro para licenciar sua marca, ou seja, para alugar as receitas que farão parte do



contrato. Normalmente o clube cede os direitos de marca ao investidor, que por sua vez arca com todas as despesas referentes aos departamentos de futebol amador e profissional. É o modelo mais usado no Brasil nos últimos anos.

**Compra de parte do “clube” por um sócio:** o clube e investidor formam uma nova empresa S.A. O clube aporta seus ativos tangíveis e intangíveis e o sócio aporta dinheiro. A nova organização passa a ser controladora e proprietária do time de futebol e distribui seus lucros entre seus sócios. As atribuições de cada parte são estipuladas por contrato, se sociedade por ações ou sociedade por cotas de responsabilidade limitadas.

**Lançamento de ações:** o clube se capitaliza através da venda de ações. Deve ser formada uma empresa com participação do clube e dos acionistas.

**Criação de um time:** o investidor cria um time sob a forma de empresa. Nasce sem torcida tem que investir em estrutura e em formação e contratação de jogadores. Porém, todos os ativos são do novo clube-empresa e suas receitas vêm de todos negócios possíveis do clube.

Os modelos apresentados são maneiras dos clubes se transformarem em empresas sob a ótica da gestão. Através desses modelos pode ocorrer a “empresarização” dos clubes. O que pode levar algum tempo devido as características peculiares da gestão do futebol brasileiro.

Grellet (2002) apresenta algumas características do futebol brasileiro que são peculiares da gestão dos clubes nacionais:

1. Possuem um modelo de administração incompatível com a indústria da qual faz parte, a indústria do entretenimento.
2. A gestão se dá de forma semelhante a um modelo de gestão política. Os sócios elegem os conselhos, que escolhem a presidência e diretoria com cargos temporários. Normalmente nas eleições existem mais de um candidato, o que pode prejudicar a



diretoria eleita, pois as alas perdedoras se preparam para as eleições seguintes, onde o fator insucesso da administração atual pode ser decisivo para ganhar as próximas eleições.

3. A gestão temporária (o prazo varia de acordo com o estatuto de cada clube) inibe ações de médio e longo prazos. Não dispondo de tempo para um planejamento e ações de longo prazo.

Em relação a administração esportiva ser semelhante a gestão política, o que se observa é o fato de que muitos cargos administrativos são de confiança, ou seja, são pessoas escolhidas para exercerem as atividades, não estão lá por serem as mais aptas e competentes para o cargo, mas sim por uma questão de afinidade ou influência com a diretoria em vigência.

Já o aspecto do planejamento é outra questão chave para a administração do futebol brasileiro, pois normalmente os cargos eletivos são exercidos para um curto período de tempo. Dessa forma as ações são imediatistas e não vislumbram o planejamento de longo prazo, ou um período maior que 5 anos. O que acaba prejudicando um trabalho profissional que visa estabelecer metas atingíveis somente com prazos maiores.

Contemplando ainda as funções da administração de planejar, organizar, liderar e controlar, Rezende (2000) apresenta um modelo de planejamento para um clube de futebol profissional ancorado na administração esportiva.

De acordo com Rezende (2000) o planejamento de um clube de futebol deve ser iniciado por uma análise do ambiente externo, o geral e o de tarefa (ambiente de ação indireta e de ação direta). No ambiente tarefa, o autor destaca os fornecedores, clientes, concorrentes e órgãos reguladores.

**Fornecedores:** composto por empresas de transporte (avião, ônibus); hotéis; empresas ou lojas de material esportivo, lavanderias, academias de ginástica; clínicas médicas e de fisioterapia, suporte em informática, etc.

**Clientes:** os torcedores têm que ser vistos como clientes, afinal são eles que se associam e contribuem com o clube. Vão aos estádios, vestem a camisa e compram todo tipo de material do clube.

**Concorrentes:** os clubes adversários podem ser divididos por região geográfica ou por competição. Na geográfica concorrem entre si pela simpatia dos torcedores de uma mesma cidade ou região, já na competição são clubes que eventualmente concorrem entre si, dentro de uma mesma competição, em busca do título.

**Órgãos regulamentadores:** no Brasil, primeiramente é o Governo Federal, e no futebol, em ordem de importância, são a FIFA (Federação Internacional de Futebol Associados), a Conmebol (Confederação Sul-Americana de Futebol), a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e as Federações Estaduais de Futebol.

Tratando-se da função organização, Rezende (2000) destaca a estrutura organizacional de um clube de futebol, exemplificando através da figura 05.

Figura 05. Exemplo de organograma da diretoria de um clube de futebol profissional.



Fonte: Rezende (2000)

Na figura, Rezende (2000) generaliza uma estrutura para os clubes de futebol, o que seria um organograma ideal para uma boa administração. Contudo, o modelo deixa de suprir algumas necessidades latentes ao mercado de hoje, por exemplo, uma diretoria de marketing. Os recursos mercadológicos, como meio essencial para manter relacionamentos com clientes, não poderiam entrar simplesmente como assessoria numa empresa moderna, e sim, possuir profissionais com dedicação exclusiva aos clientes – torcedores.

Outro ponto crucial é a remuneração apresentada. Conforme Rezende (2000) os cargos de diretoria e presidência não seriam remunerados, quando todos os outros cargos já teriam remuneração fixa pelo exercício da profissão. Idéia um tanto quanto ultrapassada devido à necessidade de se profissionalizar a gestão dos clubes e, já relatado anteriormente, da necessidade de dedicação integral e remuneração para os diretores também.

A questão estatutária é mais um elemento importante dentro da gestão esportiva. Rezende (2000) esclarece que os estatutos sociais representam a organização formal de um grupo de indivíduos em torno de uma causa comum, caracterizada normalmente como uma sociedade civil de direito privado e sem fins econômicos.

As principais características dos estatutos são estabelecer normas de ordenação e controle das atividades, definição dos fins, dos poderes, das obrigações e dos direitos dos associados ou filiados, enfim regulamenta tudo de maneira a normatizar as entidades, evitando conflitos e criando condições para que os objetivos sejam alcançados. (REZENDE, 2000).

Desta forma conclui-se os aspectos teóricos da gestão esportiva e parte-se para a o estudo de caso da entidade esportiva, passando pela metodologia do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Para consecução dos objetivos deste estudo foi importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho.

A metodologia de um estudo tem o objetivo de explicitar os procedimentos que são utilizados durante a execução da pesquisa realizada. De acordo com Vergara (1997), a metodologia tem como meta apresentar as características e os métodos que permeiam o estudo em questão. Segundo Tomanik (1994, p. 153) a metodologia “(...) é uma seqüência de procedimentos, mais ou menos padronizada, que é eficaz para a realização de determinado tipo de investigação”.

Durante a caracterização da metodologia do presente estudo foram apresentadas definições do trabalho quanto a caracterização da pesquisa e a coleta de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Uma pesquisa, segundo Vergara (1997) pode ser delimitada quanto aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo. “A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. (VERGARA, 1997, P. 44).

Conforme Mattar (2005) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Gil (1994) afirma que as pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de um

determinado fato. A gestão esportiva é pouco estudada no Brasil. Não existe um grande número de bibliografias relacionadas ao tema. Há poucos especialistas que debatem o assunto, e é ainda, um tema amplo e genérico, o que caracteriza o estudo como exploratório.

A pesquisa descritiva é referenciada por Vergara (1997) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Mattar (2005) ainda afirma que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos e fenômenos sem manipulá-los.

O estudo executado contém características descritivas a partir do momento em que apresentou as características do Goiás Esporte Clube, bem como dos seus departamentos, sob a ótica da gestão esportiva.

Quanto aos meios de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso, por pesquisa documental e bibliográfica.

Onde Vergara (1997, p. 47) assim esclarece: “estudo de caso é o circunscrito a uma, ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

O estudo de caso é “uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”. (YIN, 2002, p.32). Conforme Lakatos e Marconi (1990), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem.

Roesch (1990) afirma que o estudo de caso pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa, pois o mesmo estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais a medida que eles se desenrolam nas organizações; e

explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo desta forma considerar um maior número de variáveis.

Conforme Vergara (1997) a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Lakatos e Marconi (1990) apóiam a idéia ao afirmarem que a pesquisa documental se caracteriza pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Já a pesquisa bibliográfica é apresentada por Lakatos e Marconi (1990) como sendo de fontes secundárias, e abrangendo toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Vergara (1997) caracteriza esta pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

### **3.2 Coleta de dados**

Neste trabalho foram feitos levantamentos de dados secundários e primários, por meio de consulta a dados escritos, análise documental, por entrevistas pessoais não-estruturadas, e através da observação.

Segundo Mattar (2005) dados primários são aqueles que não foram antes coletados, mas o são com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Já os dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até analisados” (MATTAR, 2005 p. 142). Ou seja, são documentos já contidos na organização por meio de



documentos, relatórios, pesquisas, manuais ou qualquer outro expresso escrito composto de informações que possam ser úteis na pesquisa. No estudo foram analisados, principalmente, o estatuto do Clube, o site oficial e o balanço patrimonial do ano de 2005.

Os métodos utilizados para coleta de dados primários foram a observação participante, de acordo com Chizzotti (2001), a observação participante é obtida por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir da sua perspectiva e de seus pontos de vista. No estudo a observação foi os aspectos gerenciais e administrativos do Clube.

A entrevista pessoal, outra fonte de dados, se caracteriza pela interação social sob a forma de diálogo entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. (LAKATOS E MARCONI, 1990).

Segundo Mattar (2005) este é o método mais versátil de comunicação quanto a sua forma de aplicação, pois é baseada no contato pessoal que permite, em caso de dúvidas, a reformulação da pergunta pelo entrevistador, bem como o esclarecimento e explanações não previstas. No trabalho as entrevistas foram não estruturadas e foram realizadas com Diretores, Gerentes e demais colaboradores do Clube.

A análise documental do site do clube, das revistas oficiais publicadas, de arquivos das diretorias também foi outra fonte de dados.

### **3.3 Limitações**

As limitações desta pesquisa foram incluídas para esclarecer ao leitor até que ponto o trabalho se deu.



Destaca-se dois pontos fundamentais que limitam o estudo. Primeiramente a não abordagem da questão cultural na administração do Clube, onde não houve relatos sobre a relação cultural com fatos do passado, do presente e projeções futuras.

Não foi realizada uma descrição destacando uma análise histórica da gestão do Clube, quem iniciou o processo de administração, o porque foi feito, quem fez, e assim por diante. O trabalho se propôs apenas a relatar como é a administração do Goiás EC no primeiro semestre de 2006.

Outro fator limitante foi a não proposição de um modelo de gestão para o Goiás, se limitando apenas a descrever como é a atual administração do Clube.

## **4. GOIÁS ESPORTE CLUBE**

Neste capítulo serão abordados os assuntos referentes ao histórico e a caracterização geral do Clube.

### **4.1 Histórico**

O Goiás E.C. foi fundado em 06 de abril de 1943. Goiânia ainda não havia completado 10 anos de idade quando um grupo de amigos se reuniu na casa do esportista Lino Barsi com intenção de criar um novo time de futebol para a jovem capital. Estava nascendo um sonho chamado Goiás Esporte Clube.

O time sobreviveu por mais de 20 anos com poucas conquistas e uma torcida pequena. Dizia-se que o Goiás tinha apenas 33 torcedores. Este cenário mudaria radicalmente a partir de 1966, quando o Goiás conquistou o primeiro título estadual. Era o começo de uma alegre rotina: ganhar o Campeonato Goiano. Em 63 anos, o Goiás foi campeão 21 vezes, consolidando uma brilhante trajetória, sendo o último, em abril de 2006.

Apenas 6 anos após o primeiro título, o Goiás entrava para a elite do futebol brasileiro de maneira definitiva. Estreou no Campeonato Brasileiro em 1973 já com uma boa campanha. Nas duas únicas vezes em que disputou a segunda divisão foi campeão ou vice e voltou à primeira divisão.

Em 1990, foi destaque nacional com uma boa participação no Campeonato Brasileiro e foi vice da Copa do Brasil, as duas principais competições do futebol brasileiro. As boas campanhas em torneios nacionais e uma sólida administração garantiram ao clube a participação na entidade de maior representatividade do futebol brasileiro, o “CLUBE DOS 13”, entidade que representa a

união dos grandes clubes do futebol brasileiro. Quando foi fundado eram apenas treze clubes, hoje já são mais de quinze. Sua missão é representar, coordenar, assistir e promover os clubes brasileiros, buscando soluções que dignifiquem o seu papel social, cultural, econômico e esportivo.

O Goiás ostenta os títulos de pentacampeão goiano (1996/2000), tricampeão da Copa Centro-Oeste (2000/2002) e campeão da Série B do Brasileirão (1999). Com o 3<sup>a</sup> lugar no Campeonato Brasileiro 2005 o clube garantiu participação na Copa Libertadores da América 2006, principal torneio sul americano de futebol e um dos mais competitivos do mundo, e subiu para a 15<sup>a</sup> posição no ranking da CBF. É o debut esmeraldino no torneio. Antes, o Alviverde havia participado apenas da Copa Sul-Americana, em 2004 e 2005, torneio menos expressivo que a Libertadores da América, mas também internacional.

Dentro de campo, o Clube passou a ter maior destaque no cenário nacional a partir da década de 90 e final dos anos 80, quando disputou com o Flamengo a final da Copa do Brasil, e foi vice-campeão em 1990. Com uma boa campanha no campeonato brasileiro (1989) teve seu primeiro artilheiro na competição, Túlio, que mais tarde se tornaria “Túlio Maravilha”.

Com boas campanhas nas competições nacionais, o Goiás sempre se mostrava um time constante, mas não chegava muito perto de conquistar o título. Somente em 1996 obteve a melhor posição, até então, um quarto lugar, que foi muito valoroso.

Em 1998 foi rebaixado para a segunda divisão do futebol brasileiro, mas retornou em 1999 em grande estilo, sendo campeão da “segundona”. Desde então, o clube apresenta melhor desempenho a cada competição, tendo grande evolução a cada campeonato brasileiro. Em 2000 e 2001 fica na 10<sup>a</sup> posição, em 2002 em 12<sup>o</sup>, em 2003 com a 9<sup>a</sup> posição, em 2004 fica em 6<sup>o</sup>, e em 2005 faz sua melhor campanha conquistando o 3<sup>o</sup> lugar.

## 4.2 Caracterização geral

O Goiás Esporte Clube é uma entidade de prática desportiva, organizada sob forma associação, sem fins lucrativos, localizado na cidade de Goiânia, estado de Goiás. A sua finalidade é desenvolver a prática do futebol profissional e não-profissional; implantar e intensificar, em caráter profissional e não profissional, as várias modalidades de esportes; e proporcionar aos associados a prática de esportes em geral, e atividades conexas, visando integrar pessoas e comunidades de Goiânia, do estado de Goiás, do país e do mundo.

Os principais símbolos que representam o Clube são:

- a) o uniforme oficial de cor verde :



- b) o escudo em “G” que representa a marca (logomarca) do time:



As cinco estrelas verdes representam o pentacampeonato goiano (1996/2000) e a estrela dourada é da conquista do campeonato brasileiro série B de 1999. A logo também é um dos maiores patrimônios do clube.

c) bandeira verde e branca, com listras alternadas, com o escudo no centro:



d) e o periquito, que é o mascote do Clube:



O quadro social é composto por cinco categorias de associados, que não respondem pelas obrigações assumidas pelo Clube. Este possui personalidade jurídica distinta dos seus associados. A saber, as categorias de sócios:

- **Sócios - proprietários:** única categoria com direito de votar e ser votada nas assembleias e conselhos do Clube;

- **Sócios - Contribuintes:** contribui mensalmente para os cofres do clube, possui todos os direitos dos proprietários, menos de votar e ser votado;
- **Sócios - Beneméritos:** título conferido pelo Conselho Deliberativo, em atenção a serviços relevantes prestados ao Clube;
- **Sócios - Beneméritos atletas:** título conferido a atletas que tenham computado glórias para o Clube e tenha prestado serviços relevantes por mais um ano;
- **Sócios-Honorários:** título concedido como homenagem excepcional ou em reconhecimento por relevantes serviços prestados ao Clube ou ao esporte em geral.

Os sócios-proprietários, únicos com direito de votar e ser votado, compõem os poderes do Clube definidos no estatuto: Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Nas Assembléias Gerais somente poderão votar os sócios-proprietários quites com as suas obrigações com o Clube, tendo cada associado direito de apenas um voto. Compete a Assembléia Geral

1. eleger e empossar os membros do Conselho Deliberativo;
2. deliberar sobre os casos de fusão, incorporação e dissolução do Clube;
3. eleger e empossar o Presidente e os Vice-Presidentes Executivos;
4. destituir o Presidente e os Vice-Presidentes Executivos;
5. aprovar as contas;

A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente: anualmente (até a 2ª quinzena de abril) a fim de aprovar ou desaprovar as contas e os relatórios da Diretoria Executiva relativos ao exercício social do ano anterior; a cada dois anos (1ª quinzena de junho) para eleição e posse dos

novos membros do Conselho Deliberativo; e a cada dois anos (na 2ª quinzena de dezembro) para eleger e empossar o Presidente Executivo e os Vice-Presidentes Executivos.

No que diz respeito ao Conselho Deliberativo do Goiás Esporte Clube a de se destacar as suas atribuições e competências, cabendo-lhe:

- eleger e empossar (2 em 2 anos) o seu Presidente e os seus Vice-Presidentes;
- eleger e empossar (2 em 2 anos) os membros do Conselho Fiscal;
- examinar, anualmente, as contas da Diretoria Executiva, acompanhadas do parecer do Conselho Fiscal;
- deliberar sobre quaisquer alienação ou gravame, oferta de garantia em empréstimos ou financiamentos, doações, locações e comodatos, que envolvam bens patrimoniais do Clube;
- conferir títulos honorários e de benemerência;
- instaurar sindicância ou inquérito interno na administração executiva do clube;
- baixar resoluções para orientar, fiscalizar e normatizar as atividades do Clube;
- fixar verba de representação da Diretoria Executiva (remuneração dos Diretores), e eventuais reajustes, por proposta do Presidente Executivo; e
- aprovar o quadro administrativo executivo do clube, inclusive fixar remuneração (salários e vantagens) dos respectivos cargos.

O Conselho Deliberativo é composto por Conselheiros Vitalícios e por mais, no máximo, 250 associados. O Conselho Deliberativo será dirigido por seu Presidente que nomeará, por sua livre escolha, um secretário e um tesoureiro para auxiliá-lo na administração.



Quanto ao Conselho Fiscal pode-se destacar que sua administração será feita por três membros efetivos e três suplentes, escolhidos entre os sócios-proprietários, cabendo ao Conselho Fiscal:

- examinar mensalmente os livros, documentos e balancetes;
- apresentar ao Conselho Deliberativo parecer anual sobre o movimento econômico, financeiro e administrativo do Clube;
- fiscalizar o cumprimento de portarias e atos normativos da federação Goiana de Futebol e outras Federações que o Clube for filiado;
- denunciar ao Conselho Deliberativo, erros administrativos ou qualquer violação de leis, decretos, Estatuto e demais legislação vigente, sugerindo as medidas a serem tomadas;
- convocar o Conselho Deliberativo quando ocorrer motivo grave e urgente.

Em relação à Diretoria Executiva cabe ressaltar que ela é a responsável por administrar o Goiás, na pessoa do Presidente Executivo que conta com Diretores designados por sua livre escolha, compondo uma equipe de onze (11) membros:

- Diretor de Futebol Profissional;
- Diretor de Esportes Amadores;
- Diretor Administrativo;
- Diretor Financeiro;
- Diretor Social;
- Diretor de Patrimônio;
- Diretor de Saúde;
- Diretor Jurídico;

- Diretor de Iniciação Esportiva;
- Diretor de Marketing;
- Diretor de Esportes Olímpicos.

O Presidente Executivo e os Diretores não recebem remuneração, ou ajuda de custo, sob pena de apropriação indébita, salvo a verba de representação que for fixada pelo Conselho Deliberativo. Eles não são funcionários do Clube, seus serviços são terceirizados. Importante ressaltar que a verba de representação é a maneira que o Clube possui de pagar os serviços prestados pelos Diretores e Presidente Executivo que se dedicam exclusivamente ao Clube e são remunerados mensalmente.

O mandato de Presidente e Vice-Presidentes é de dois (2) anos, permitida a reeleição por mais um mandato. (P.S: as atribuições e competências de cada Diretoria são descritas ao longo do trabalho).

Tendo em vista o panorama geral do Goiás Esporte Clube busca-se agora um maior aprofundamento das aplicações administrativas dentro do Clube, através das funções e dos recursos organizacionais.

### 4.3 Funções Administrativas

A utilização das funções administrativas é uma das ferramentas gerenciais e profissionais utilizadas pelo Goiás Esporte Clube. Planejar, organizar, liderar e controlar são pontos consideráveis na análise da gestão esportiva no Clube. Em seguida, descreve-se individualmente como cada função administrativa é utilizada ou realizada dentro do clube.

#### 4.3.1 Planejamento

O futebol profissional é a principal atividade do Clube. É através dessa prática que são desenvolvidas as outras atividades do Goiás EC. Todas as Diretorias e Departamentos do Clube trabalham em função de proporcionar o melhor desempenho da equipe dentro de campo.

Com o planejamento não poderia ser diferente, o planejamento do Clube gira em torno das necessidades do futebol profissional, buscando o principal objetivo do Clube:

- A conquista de títulos.

O Clube não possui um planejamento formalizado através de uma metodologia, porém trabalha em função de um planejamento muito bem definido através da participação dos Diretores e do Conselho Deliberativo, que buscam atingir o objetivo do Clube.

A estrutura do planejamento realizado não é documentada e nem pública. Contudo observa-se que o mesmo é estruturado, principalmente, em função do calendário anual das competições que o Clube participa. É realizado um planejamento ao final de cada ano para o seguinte, sempre em função do calendário apresentado pelos organizadores das competições do futebol profissional, principalmente a Confederação Brasileira de Futebol, a CBF.

No tocante as decisões desse planejamento, destaca-se a participação do Presidente Executivo, do Diretor de Futebol, do Técnico da equipe, do Diretor Administrativo e do Diretor Financeiro.

No planejamento, busca-se equilibrar as necessidades da negociação de jogadores, para dispensa ou contratação, com as disponibilidades financeiras do Clube. É uma política arraigada nessa Diretoria a necessidade de se fazer contratações condizentes com os recursos financeiros disponíveis, sem a realização de contratações extraordinárias.

Apesar de o Clube não possuir nenhum jogador que tenha projeção internacional, ou seja, considerado “galáctico” para essa temporada de 2006, obteve saldo positivo de caixa no último exercício.

O Clube não possui uma Missão e uma Visão definidas por um planejamento estratégico formalizado, contudo percebe-se traços de um planejamento muito bem estruturado:

1. Objetivo muito bem definido: conquista de títulos.
2. Análise ambiental: o mercado de jogadores está sempre sendo analisado por uma equipe do Clube, das categorias de base ou do futebol profissional. A busca de novos patrocinadores é sempre analisada também.
3. Análise dos recursos: na tomada de decisão para o planejamento é realizada uma análise da situação interna do Clube entre os Diretores participantes.
4. Tomada de decisão estratégica: entre os Diretores e Técnico, adquirir novos jogadores, realizar novas construções, reformas nos Centro de Treinamento ou na sede do Clube.
5. Implantação da estratégia: colocação em prática das reformas nos Centros de Treinamento, contratar novos jogadores.

6. Medida e controle do progresso: entre a Diretoria Executiva, o controle é realizado através de reuniões informais. Porém, é feito formalmente através das reuniões entre o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva, ou nas Assembléias Gerais.

Uma questão peculiar para a realização de um planejamento de médio e longo prazo é a duração dos cargos diretivos do Clube. Como são cargos eletivos e com duração de apenas dois anos para cada gestão, com possibilidade de reeleição por mais apenas um mandato, se tem um período máximo de quatro anos para a realização de ações sob gestão de um mesmo Presidente.

Fato que prejudica qualquer tentativa de realizar um trabalho que tenha objetivos traçados em períodos maiores que cinco anos, ou até mesmo de dois ou três anos. Como relatado anteriormente, o trabalho planejado é em função do calendário anual do futebol profissional.

#### *4.3.2 Organização*

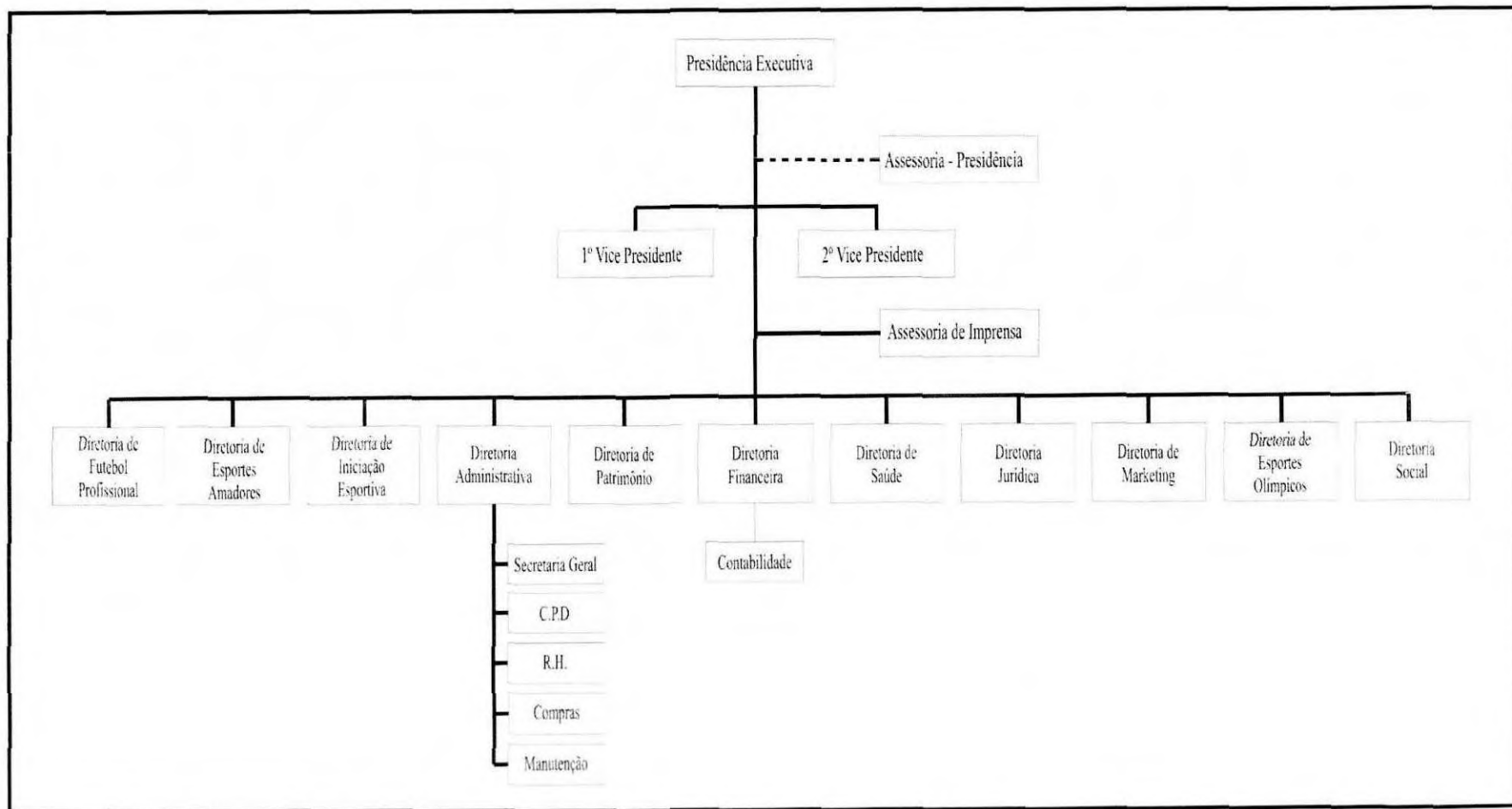
A estrutura organizacional do Clube é dividida de forma a realizar as atividades de cada Diretoria para o alcance dos objetivos desejados e cumprimento das atividades planejadas.

A estrutura do Clube é altamente funcional. Os funcionários de uma Diretoria só exercem atividades dessa mesma Diretoria, muito lógica e bem departamentalizada, com definições claras de suas atividades, de cada cargo e funções.

O estatuto do Clube é o regulador das atribuições da Diretoria Executiva e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, sendo esse documento grande aliado para as questões administrativas e de organização da estrutura do Clube. A figura 06 apresenta o organograma da Diretoria Executiva do Goiás EC.

Figura 06 Estrutura Organizacional Goiás EC

Estrutura Organizacional da Diretoria Executiva do Goiás E.C.







A divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicação são as bases para se formar a estrutura.

### ***Divisão do trabalho***

No Clube, a divisão do trabalho é percebida entre as Diretorias e os funcionários que as compõem. Cada Diretoria tem tarefas pertinentes a equipe de trabalho, muito bem definidas entre os departamentos, que serão descritas detalhadamente posteriormente.

Cada Diretoria tem suas funções específicas, com quase todas voltadas exclusivamente para o Futebol Profissional. As definições de responsabilidades e tarefas são divididas entre as Diretorias e, posteriormente, entre os colaboradores de cada Departamento, sempre em concordância com o estatuto e as decisões dos Diretores e Presidente Executivo.

### ***Sistema de autoridade***

Praticado nas relações cotidianas, a autoridade é extremamente hierárquica e é exercida essencialmente nas decisões que partem da Presidência Executiva para os Diretores. Dessa maneira, a autoridade é exercida do Presidente para os Diretores e desses para os seus subordinados, sempre numa relação de cima para baixo.

### ***Sistema de comunicação***

O processo de fornecimento e troca de informações entre as Diretorias e os colaboradores é praticamente todo informal. Um dos fatores que influencia a informalidade da comunicação é a falta de reuniões periódicas e formais entre as Diretorias e seus Diretores, o que acarreta na falta de uma unidade de pensamento entre as Diretorias em algumas ocasiões.

O processo de comunicação é de baixo pra cima. Poucas informações são repassadas para os subordinados, mas esses devem sempre relatar as informações para os superiores. Não há reuniões entre os Diretores e seus colaboradores, muitas decisões tomadas entre alguns Diretores, que são importantes para os colaboradores, não chegam a eles.

Não existe um padrão definido de troca de informações entre os colaboradores. Ele ocorre de acordo com a necessidade e é extremamente informal, quase que sempre realizado por ligações telefônicas internas. A utilização de *softwares* de comunicação, como o MSN *Messenger*, é um dos meios utilizados para as comunicações entre os colaboradores.

Um dos poucos processos formais de comunicação é a utilização de ofícios para aquisição de materiais de escritório e de informática.

Os processos informais de comunicação podem levar a diversos prejuízos para o Clube, tais como a falta de unidade de pensamento entre as Diretorias, falta de motivação dos funcionários, falta de espírito de equipe, dentre outros aspectos que podem influenciar a administração do Clube e os resultados dentro de campo.

Não tem sido realizada nenhuma ação para a formalização do processo de comunicação. A Diretoria pode não ter identificado a necessidade de melhorar as atividades relacionadas à comunicação.

#### 4.3.3 Liderança

A direção do Clube e condução das atividades são exercidas de maneira semelhante à estrutura organizacional, de forma hierárquica, partindo do Presidente Executivo para os Diretores e desses para os seus subordinados.

A principal liderança do Goiás EC é o Presidente Executivo, parte dele as grandes decisões do Clube que não precisam ser amparadas pelo Conselho Deliberativo. Ele assume as responsabilidades e orienta as ações que devem ser tomadas no que tange ao encaminhamento das ações de cada Diretoria.

Seguindo as determinações do principal líder do Clube, cabe aos Diretores direcionarem as ações de seus departamentos e de seus colaboradores, buscando atingir os objetivos do Clube. Como não existe nenhum trabalho de motivação estruturado/formalizado, cabe também aos Diretores motivar os colaboradores, quase sempre de maneira informal.

Destaca-se a liderança do técnico da equipe principal, extremamente necessária para o desempenho positivo dentro de campo. As suas opiniões e decisões são exclusivas a Diretoria de Futebol, mas são essenciais para o alcance do principal objetivo do clube.

Um clube de futebol necessita de dois líderes fundamentais, um dentro de campo e um fora de campo. O técnico é o responsável direto pelos resultados dentro de campo, mas seu desempenho é altamente influenciado pelo líder fora de campo, no caso do Goiás EC o presidente Executivo e sua equipe de Diretores.

#### *4.3.4 Controle*

A medição dos resultados do Goiás EC é representada de duas maneiras essencialmente, através do desempenho dentro de campo e da análise dos resultados financeiros. A Diretoria de Futebol Profissional e a Diretoria Financeira são os grandes medidores de desempenho do Clube.

No futebol, a principal maneira de medir os resultados encontrados com os planejados é através da análise dos resultados dos jogos e as colocações obtidas nas competições. Analisando

o todo, a equipe, tem se um resultado, porém existe outra maneira de analisar o desempenho da equipe: individualmente cada atleta.

O desempenho individual é observado basicamente pelo:

- Número de gols feitos;
- Assistências realizadas para os companheiros;
- Cartões amarelos e vermelhos (expulsões)
- A disciplina nos treinamentos;
- Convivência entre o elenco.

Todos esses fatores que podem influenciar o desempenho de toda a equipe nas competições em que o Goiás EC participa.

Já na análise dos resultados financeiros, o principal fator levado em consideração é o resultado do exercício anual. O superávit ou o déficit são os melhores padrões para se avaliar o desempenho fora de campo.

No resultado financeiro anual confrontam-se as fontes de receitas e as despesas. A partir disso, pode-se determinar quais as principais fontes de renda do Clube, se são provenientes de bilheterias, patrocínios, direitos de imagem ou outros. O controle mensal de gastos é realizado entre o Presidente Executivo e o Diretor Financeiro, onde posteriormente é apresentado ao Conselho Fiscal que aprova ou desaprova.

No que diz respeito ao controle das atividades das outras Diretorias, o controle é informal, realizado entre os Diretores, gerentes, coordenadores e colaboradores, quase sempre sobre as questões cotidianas das Diretorias.

O Presidente Executivo do Clube é o principal dirigente do Clube. Cabe a ele coordenar as atividades das outras Diretorias, bem como, é de sua responsabilidade obter informações de

como está o desempenho de cada Diretoria, podendo tomar as medidas necessárias para as possíveis mudanças.

#### **4.4 Recursos**

Os recursos empresariais do Goiás EC são apresentados nesse tópico.

##### *4.4.1 Presidência Executiva*

O mais alto cargo executivo do Clube é responsável pela direção do Clube. Dentre outras atividades, destaca-se:

- Convocação das Assembléias Gerais e reuniões dos Conselhos Deliberativo e Fiscal;
- Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;
- Admitir e dispensar funcionários;
- Dirigir e coordenar os trabalhos dos Diretores.

O Presidente Executivo do Clube dedica-se integralmente ao Clube e é remunerado para exercer essa atividade. O presidente é assessorado por uma equipe de 07 assessores que não são remunerados e nem se dedicam exclusivamente ao Goiás, porém realizam um trabalho de aconselhamento ao Presidente.

Essa assessoria é composta por um assessor geral, por um assessor administrativo, por um assessor de marketing, por um assessor de esportes amadores, por um assessor do Departamento Social, por um assessor de patrimônio e por um assessor de saúde.

Uma de suas atribuições é estipular as principais políticas gerais do Clube, no que tange a Diretoria Executiva. É sua responsabilidade definir as questões globais do Clube, juntamente com os Diretores, determinar as estratégias e ações para cada departamento, sendo a principal liderança no que diz respeito à administração do Clube.

#### *4.4.1 Diretoria de Futebol Profissional*

Principal atividade do Clube, o futebol profissional é considerado o produto/serviço oferecido aos clientes. É através do futebol profissional que o Clube obtém a maioria das suas receitas, mais de 95%, e é neste Departamento que se origina as maiores despesas do Clube.

As atividades das Diretorias Administrativa, Financeira, Marketing, de Saúde, de Patrimônio, Jurídica são quase que exclusivas da Diretoria de Futebol. O planejamento e as ações dessas Diretorias são balizados, essencialmente, em função das necessidades e atribuições do Futebol Profissional.

A Diretoria se dedica exclusivamente ao time principal. A maior e principal atividade do time principal é a participação nas competições e campeonatos nas quais o Clube conquistou o direito de participar. Destaca-se esse ano a participação no Campeonato Goiano, no Campeonato Brasileiro e sua estréia na Copa Libertadores da América, principal competição do futebol sul-americano e um dos campeonatos mais disputados do mundo.

O Clube tem alcançado resultados importantes nos últimos torneios que vem participando, fruto de uma administração séria e profissional. É através dos resultados obtidos dentro de campo que se analisa o desempenho do Clube.

Nos últimos quatro anos o Clube ganhou dois títulos do Campeonato Goiano, em 2003 e 2006. Em 2005 fez a melhor campanha da história no Campeonato Brasileiro, terminando a competição em terceiro lugar e conquistando pela primeira vez a vaga para participar da Copa Libertadores. Além de ter tido uma evolução positiva no Campeonato Brasileiro: 2002 – 12º lugar; 2003 – 9º; 2004 – 6º; e 2005 – 3º.

Esses resultados positivos são reflexos da boa administração do Clube e do trabalho destinado aos atletas. Toda uma estrutura é destinada exclusivamente aos atletas, para sua



preparação, treinamento e desenvolvimento de suas atividades como jogador profissional. O Clube conta hoje com 32 atletas profissionais, alguns formados nas Categorias de Base e a grande maioria contratada no mercado.

Para o treinamento, os atletas contam com os campos do Estádio Hailé Pinheiro e do CT Parque Anhanguera. Na sede do Clube existe a Concentração, onde os jogadores se concentram para os jogos realizados em Goiânia, onde há um restaurante exclusivo para os jogadores fazerem refeições e lanches durante todos os dias da semana. Contam também uma academia de ginástica e com o departamento médico estruturado com uma clínica de fisioterapia e com um consultório odontológico.

Todo um trabalho é realizado para dar conforto e tranquilidade aos atletas, percebe-se que a única preocupação e obrigação dos atletas é treinar e jogar futebol. Para tal, existe uma equipe de profissionais que dão esse suporte para os jogadores desempenharem a sua principal atividade.

A gestão da Diretoria é realizada por uma equipe formada por três pessoas, o Diretor, um Gerente e um assessor. Todos os três com dedicação exclusiva ao Clube e remunerados. Suas principais atividades são de organizar as questões internas do time principal, como regularização de jogadores, relacionamentos, horários de viagens, concentração, treinamentos, etc.

Primordial na gestão dessa Diretoria são as decisões do técnico da equipe, que mesmo hierarquicamente inferior, tem poder de decisão igual e até superior a do Diretor. Como principal líder da equipe profissional, o técnico é quem define as novas contratações, a escalação do time para as partidas e até mesmo as demissões de jogadores.

O Presidente Executivo também exerce grande poder de decisão nas questões pertinentes ao futebol profissional, cabendo a ele juntamente com o técnico e com o Diretor, a contratação e demissão dos jogadores.

Completando a equipe que trabalha na Diretoria tem-se os seguintes cargos: 01 auxiliar técnico, 02 preparadores físicos, 01 preparador de goleiros, 03 médicos, 03 fisioterapeutas, 01 fisiologista, 01 nutricionista, 01 massagista, 03 roupeiros e 01 segurança.

#### *4.4.2 Diretoria de Esportes Amadores*

A Diretoria de Esportes Amadores é mais conhecida como departamento de futebol amador ou “categorias de base”, dedica-se exclusivamente a desenvolver o futebol nas categorias que antecedem ao time profissional.

A principal característica e função desta Diretoria é a revelação de novos jogadores para o futebol profissional, principalmente os talentosos e craques. Também chamados de “pratas da casa”, os jogadores formados nas categorias de base tem como principal objetivo atuar no elenco profissional, além de serem uma fonte de geração de receitas para o Clube, devido às negociações que possam envolver os jovens jogadores.

Sendo outra característica do departamento, essas categorias participam de competições regionais e internacionais, a fim de promover o futebol e o Goiás Esporte Clube, através da conquista de títulos.

As categorias são divididas em seis níveis de acordo com a faixa etária, a saber: sub-12, sub-13, sub-14, sub-15, sub-17 (juvenis) e sub-20 (juniores), contando com 220 jogadores em todas as categorias.

Para cada categoria existe um técnico exclusivo, que é auxiliado pelo departamento médico da Diretoria. O departamento médico das categorias de base conta com 01 médico e 02 fisioterapeutas.

A administração da Diretoria é composta pelo Diretor, que trabalha exclusivamente no Clube, sendo remunerado mensalmente. É auxiliado por uma equipe composta por 05 funcionários que envolvem assessores e secretárias trabalhando em tempo integral.

Os jogadores das categorias de base são selecionados na escolinha de iniciação esportiva do Clube; nas “peneiras” (termo usado para realização de recrutamento e seleção de novos jogadores); através da observação dos “olheiros” do Clube em todo o Brasil.

O Goiás é reconhecido nacionalmente por projetar atletas formados nas categorias de base do Clube, nomes mais conhecidos como “Túlio Maravilha”, “Fernandão” e “Danilo” são alguns exemplos. Esse destaque se deve principalmente a infra-estrutura que o Clube oferece aos gestores da Diretoria e as boas condições oferecidas aos novos talentos.

Toda a estrutura do Centro de Treinamento Parque Anhanguera é utilizada em prol das categorias de base, sendo quatro campos de grama oficiais, vestiários, três campos de futebol soçaita, e uma academia que está prestes a ser inaugurada.

Os atletas amadores ainda contam com a Casa do Atleta, onde jogadores de fora da cidade de Goiânia têm a chance de se hospedar para se dedicar ao futebol. Todas as despesas são pagas pelo Goiás, uma forma de investir nos futuros craques. Atualmente, a Casa conta com 26 jogadores hospedados, com projeto de expansão para 40 jogadores.

#### *4.4.3 Diretoria Financeira*

Muito importante para o Clube, a Diretoria Financeira é essencial para o time profissional. A sua gestão pode influenciar diretamente no comportamento dentro de campo. Sob direção do Presidente Executivo, cabe a Diretoria supervisionar as finanças do Clube.

Dentre algumas atribuições dessa Diretoria pode-se destacar:

- orientação e fiscalização da contabilidade do Clube;
- providenciar a organização dos serviços de tesouraria;
- assinar com o Presidente Executivo os cheques ou quaisquer outros documentos que *impliquem obrigações para o Clube*;
- apresentar à Diretoria Executiva, até o dia 10 do mês seguinte ao vencido, os balancetes contábeis, encaminhando cópias, concomitantemente, ao Conselho Fiscal; proceder o mesmo encaminhamento, até 20 dias após o encerramento do exercício financeiro, com relação aos balanços anuais;
- elaborar e apresentar à Diretoria Executiva, até o 15 dezembro de cada ano, a proposta orçamentária do Clube; e
- cumprir e fazer cumprir as exigências legais no que tange a elaboração e publicação das demonstrações contábeis e balanços patrimoniais da cada exercício, devidamente auditados por auditoria independente.

A Diretoria é composta por três funcionários, o Diretor, um Tesoureiro e um Auxiliar de Tesoureiro. Todos com dedicação exclusiva e remuneração mensal. Ao Diretor cabe coordenar as atividades cotidianas e estratégicas (conjuntamente com o Presidente Executivo) de todos os recursos financeiros do Clube. O Tesoureiro e o Auxiliar organizam e controlam, principalmente, as atividades de contas pagar e pagamento de salários, sendo responsabilidade deles, a prioridade de pagamentos.

Quando há necessidade de se buscar recursos financeiros para o Clube, para qualquer que seja a finalidade, a principal fonte são empréstimos bancários. Mas utiliza-se, de parcerias com empresas privadas também, sempre através do futebol profissional, ou seja, envolvimento dos jogadores, como principal produto, nas parcerias.

Falando-se em receitas, cabe-se destacar as principais fontes de receita para o Clube, em ordem de arrecadação:

1. *Negociação de jogadores.* O grande risco dessa fonte de receita é sua periodicidade. Há anos, como 2005, que não houve nenhuma negociação. Assim, o Clube não obteve recursos financeiros no ano passado. É uma questão muito delicada depender apenas dessa fonte. Envolve muitos riscos.
2. *Cotas de TV ou direitos de transmissão.* São os direitos de imagem que o Clube tem. Quando não ocorre negociação de jogadores é a mais rentável. É paga mensalmente pelos sistemas de TV aberta ou fechada que transmitem os jogos das competições que o Clube participa.
3. *Bilheterias.* Renda relativa aos jogos realizados pelo Goiás E.C. onde o Clube tem mando de campo. Importante fonte, mas depende essencialmente do desempenho do time dentro de campo. Pois com o time mal, o torcedor não se interessa em ir aos jogos.
4. *Patrocínios.* Fonte de renda mensal, porém sem valores muito expressivos comparados aos clubes brasileiros de maior expressão. Os principais são a FIAT e a CIFARMA, que estampam suas marcas na camisa oficial de jogo.
5. *Licenciamentos.* Como a maioria dos clubes brasileiros ainda explora muito pouco esta fonte de renda, é quase nada comparadas às outras fontes de receita do Clube. O valor gerado é irrisório.

Visando o sucesso dentro de campo, através da conquista de títulos, principal objetivo do Clube, a Diretoria adota como uma das prioridades o pagamento em dia, sem atraso, dos salários dos jogadores e comissão técnica, pois acreditam que jogadores que recebem em dia trabalham mais motivados.

A Diretoria também utiliza recursos que não são geradas pelo futebol profissional, como as receitas da Diretoria de Iniciação Esportiva e Esportes Olímpicos, para cobrir gastos com o departamento de futebol profissional. Pois, em alguns meses, os gastos com o futebol profissional podem ser mais altos do que a receita gerada por ele.

De todos os gastos do Clube, cerca de 80% é gasto com a Diretoria de Futebol Profissional, principal “produto” do Clube. Gastos relativos, principalmente, aos salários de jogadores e comissão técnica. Ainda inclui-se nesses 80%, despesas de viagem, departamento médico (pessoal e material), pessoal administrativo da Diretoria de Futebol, dentre outros.

Como relatado anteriormente, o Clube trabalha com orçamentos anuais, sendo estes individuais para cada departamento, que acabam gerando o todo do clube. O orçamento é feito pelo contador do Clube da maneira mais simples e tradicional: compara o orçamento do último ano com o necessário para o ano seguinte, aumentando ou diminuindo os valores de acordo com as necessidades estipuladas pelo Presidente Executivo e pelo Diretor Financeiro.

Quanto ao controle dos recursos financeiros do Clube cabe ao Diretor Financeiro, ao Presidente Executivo e ao Diretor Administrativo elaborar e analisar os demonstrativos financeiros. Demonstrativos que são auditados pelo Conselho Fiscal, que se reporta ao Conselho Deliberativo e tem a palavra final para aprovação. O Conselho Fiscal funciona como auditoria interna.

O Clube conta ainda com uma auditoria externa realizada por uma empresa privada que presta serviços na área contábil, fazendo esta uma auditoria independente do Conselho Fiscal, mas que tem suas informações confrontadas pelo Conselho Deliberativo.

Em caso de resultados positivos são realizadas benfeitorias no patrimônio, como reformas, alterações e novas construções. Uma das mais importantes foi o aumento da capacidade



do Estádio Hailé Pinheiro. Conforme as necessidades de reformas ou implementações se faz uma análise para aplicação de recursos, tanto nos centros de treinamentos, como na sede do Clube.

No que diz respeito aos resultados financeiros dos últimos quatro anos, 2002, 2003, 2004 e 2005, o Clube apresentou saldo positivo de caixa em 2003 e 2005, e déficit em 2002 e 2004. No entanto o Clube obteve um superávit acumulado maior que quinze milhões de reais. O que ressalta a boa administração financeira do Goiás EC como um dos poucos clubes brasileiros que não está afundado em dívidas.

Contudo, o Clube não obteve resultados extraordinários e de grande montante de capital que proporcionasse maiores investimentos na estrutura física e na contratação de jogadores considerados “galácticos” ou “excepcionais” para as competições.

#### *4.4.4 Diretoria Administrativa*

A Diretoria Administrativa do Clube é uma das mais importantes para a administração do Clube, pois atua como estrutura de apoio a todas as outras Diretorias. Além de exercer papel fundamental nas ações cotidianas do Goiás EC.

É competência da Diretoria organizar a Secretaria, manter em ordem registros dos associados, o cadastro geral, os livros e documentos do Clube. A manutenção de toda a estrutura física do Clube, também é responsabilidade da Diretoria.

A Diretoria é coordenada por um Diretor, que tem dedicação exclusiva à administração do Clube, sendo remunerado para tal atividade. O Diretor é auxiliado por cinco órgãos de apoio:

- Secretaria Geral;
- Seção de Pessoal;
- Almoxarifado ou Setor de Compras;



- CPD (Centro de Processamento de Dados); e
- Seção de Obras e Manutenção.

A Secretaria Geral é composta por 03 funcionários que oferecem suporte administrativo a todas Diretorias do Clube, controla todo material de escritório e de informática, atendimento das ligações e envios de fax, dentre outras atividades.

A Seção de Pessoal, ou Recursos Humanos, composta por 02 funcionários, atua principalmente, no registro e controle de pessoal, nas atividades burocráticas de contratação e demissão de funcionários. Também realiza ações relativas à higiene e segurança do trabalho. Está sendo estruturada uma CIPA (Comissão Interna para Prevenção de Acidentes).

Esta Seção não exerce nenhum tipo de atividade voltada para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários administrativos, ações que desenvolvam o aspecto motivacional e o espírito de equipe, bem como nenhuma atividade voltada para o desenvolvimento organizacional ou análises de desempenho.

O RH do Clube não é responsável por selecionar e admitir novos funcionários, sendo responsabilidade de cada Diretoria contratar seus novos funcionários conforme a necessidade. O que ocorre é uma aprovação do Diretor Administrativo para a nova contratação. Assim como a administração de cargos e salários é responsabilidade dos Diretores Financeiro e Administrativo e Presidente Executivo.

O quadro de funcionários pertencentes à administração do Clube é composto por 168 pessoas, que incluem gerentes de departamentos, professores da Iniciação Esportiva, Tesoureiro, médicos e fisioterapeutas, até o pessoal de infra-estrutura como jardineiros e eletricitas. Não se inclui nesse quadro a Diretoria Executiva.

O Setor de Compras da Diretoria Administrativa é composta por três funcionários, o gerente de compras, o auxiliar de compras e o supervisor de almoxarifado. Todos com dedicação exclusiva e remuneração mensal. Suas principais funções são adquirir suprimentos necessários para bom andamento da parte administrativa do Clube e do time de Futebol Profissional. O gerenciamento de estoques e o inventário físico são realizados pelo gerente de compras e pelo supervisor de almoxarifado. Os principais suprimentos dos estoques são utensílios para a prática do futebol profissional, como uniformes e chuteiras.

A principal função do CPD é manter e inovar a estrutura de informática do Clube, utilizando-se dos recursos tecnológicos disponíveis no Clube e no mercado. É voltado para dar suporte a todas as Diretorias do Clube no que tange o uso de micro computadores, principalmente. A rede interna de computadores é de responsabilidade do CPD, assim como a manutenção dos *hardwares*.

Há apenas um funcionário no CPD, com dedicação integral ao Clube. Analisando a tecnologia da informação, destaca-se a utilização do *software* MSN Messenger para comunicação interna entre os diversos funcionários das diversas Diretorias. A administração do *site* do Clube não é de sua responsabilidade, e sim do Departamento de Marketing.

Quanto à estrutura física do Goiás EC, também é responsabilidade da Diretoria Administrativa a sua manutenção, através da divisão de Obras e Manutenção. Composta por 02 funcionários que se reportam diretamente ao Diretor, e por jardineiros, eletricitas, pedreiros, é de responsabilidade desses funcionários o bom andamento das novas obras e das atividades de manutenção da estrutura física do Clube.

A infra-estrutura do Clube pode ser destacada de forma específica pelas figuras 07 e 08:



Figura 07 Vista aérea da sede do Goiás EC.

A sede do Goiás EC, conhecida como “Serrinha” é localizada numa das áreas mais nobres da cidade de Goiânia, o Setor Bela Vista, sua estrutura é composta por:

- Estádio Hailé Pinheiro, com capacidade para 10.000 torcedores;
- Ginásio coberto para 3.000 pessoas;
- Completa estrutura de concentração para atletas do time profissional;
- 02 campos gramados de treinamento para alunos da iniciação esportiva;
- 1 piscina semi-olímpica coberta e aquecida;
- 2 quadras de vôlei e futvôlei iluminadas;
- Pista de Cooper com 1 km;
- Estacionamento para 300 veículos;
- Administração do Clube, com salas individuais para toda a Diretoria, exceto a Social e a de Patrimônio, sem salas próprias.



Figura 08 Sede administrativa do Clube.

Na figura 08 localizam-se as salas das Diretorias que administram o clube. Desde a sala da Presidência até a Assessoria de Imprensa.



Figura 09 Vista aérea do Centro de Treinamento Parque Anhanguera

Principal centro de treinamento do Clube, o CT Parque Anhanguera oferece estrutura para o time profissional e para as categorias de base, sendo um dos mais bem equipados do país. É formado por:

- 4 campos gramados oficiais;

- vestiários;
- 3 campos de futebol soçaite;
- academia de ginástica para os atletas;
- sala de fisioterapia e nutricionista;
- área de lazer com quiosque e churrasqueira;
- lago natural;
- mini bosque com árvores nativas;
- sede da Diretoria de Esportes Amadores.

O clube ainda conta com o Centro de Treinamento Coimbra Bueno que conta com 2 campos gramados e pista de cooper. Esse CT dedica-se a escolinha de futebol.

À Diretoria Administrativa exerce atividades pertinentes a todas as outras Diretorias, não participando apenas das decisões da Diretoria de Futebol, fato que consuma a importância dessa Diretoria para administração do Goiás EC.

#### *4.4.5 Diretoria de Marketing*

A Diretoria de Marketing do Goiás é composta por cinco funcionários, onde o cargo de alto nível é representado pelo Diretor. Auxiliando o Diretor nas atividades estratégicas, há o cargo de gerente, que auxiliado por três funcionários desenvolvem as atividades relativas ao Departamento de Marketing do Clube.

Os três funcionários que compõem os cargos auxiliares são representados por dois estagiários e por um efetivo. Um dos estagiários trabalha exclusivamente com o desenvolvimento do *website* do Goiás ([www.goiasec.com.br](http://www.goiasec.com.br)), sendo de sua total responsabilidade a atualização das

informações do *website*, bem como a coordenação junto a outras Diretorias e departamentos para incremento de informações diversas. Sua dedicação é integral e remunerada.

O outro estagiário desenvolve atividades ligadas a desenvolvimento de artes, *layouts*, *banners* para o Departamento. Cabe a ele também coordenar a alocação das placas de publicidade estática nos estádios em dias de jogo em que o Clube tem mando de campo. O estagiário ainda auxilia nas atividades cotidianas relativas ao Departamento, bem como quando da realização de eventos pelo Clube. Sua dedicação é integral e remunerada

O funcionário efetivado desenvolve atividades relacionadas a elaboração de propostas comerciais para patrocínios, convênios, parcerias, etc., bem como a realização de visitas a novos parceiros, através de prospecção. Auxilia e coordena atividades relativas a eventos esporádicos do Clube e também exerce participação no cotidiano do Departamento de Marketing, desenvolvendo artes e *layouts* conjuntamente com um dos estagiários. Funcionário em tempo integral e remunerado.

Ao Gerente do Departamento cabe coordenar as atividades cotidianas e estratégicas do Departamento, juntamente com o Diretor. O Gerente é funcionário com dedicação exclusiva ao Clube, sendo remunerado para tal. Direcionando as atividades do Departamento, é o responsável por ler e responder os *emails* de todos os cliente-torcedores que entram em contato através dos site, seja para dúvidas, reclamações ou sugestões.

Cabe ao Gerente receber todos os interessados em fazer parcerias com o clube, seja para licenciamento da marca Goiás Esporte Clube ou para propostas de patrocínio. É de sua responsabilidade prospectar novos patrocinadores e realizar visitas para apresentar o Clube.

Em relação ao Diretor, ele não possui dedicação integral e diária ao Departamento, não obtendo remuneração para tal atividade de Diretor (É executivo de um Banco Privado, onde exerce sua atividade principal). Realiza visitas aos possíveis patrocinadores, juntamente com o



Gerente, realiza visitas quinzenais ao Clube para coordenar e orientar as atividades do Departamento. As ações realizadas pelo Departamento são sempre aprovadas ou negadas por ele, sendo do Diretor a palavra final sobre a implantação de novas atividades e projetos.

A Diretoria de Marketing é extremamente importante para os clubes modernos, devido, principalmente, às dimensões que o marketing esportivo tem tomado no campo dos negócios esportivos. Conforme Cardia (2004) dos 24 milhões de dólares gastos em 2000 com direitos de patrocínio no mundo, 79 % foram para o esporte.

Segundo Cardia (2004) as empresas investem no esporte ou no marketing esportivo pelas seguintes razões:

- Aumentar o reconhecimento da empresa;
- Melhorar a imagem;
- *Demonstrar responsabilidade social;*
- Incrementar o reconhecimento de determinados produtos;
- Criar um centro de hospitalidade para a empresa;
- Melhorar a imagem de um produto;
- Incrementar o resultado de vendas a curto prazo;
- Incrementar o resultado de vendas a longo prazo;
- Alimentar a motivação e o orgulho dos funcionários.

Seguindo esta tendência, o Departamento de Marketing busca parceiros interessados em investir no esporte, conforme palavras do Gerente: “O Goiás não quer só patrocinadores, e sim parceiros”. Pois dessa forma pode-se estabelecer uma relação de troca positiva entre o Goiás e o patrocinador-parceiro oferecendo, quanto mais possível benefícios aos clientes-torcedores.



O Clube possui 17 patrocinadores divididos em 7 cotas que variam nas mais diversas formas de publicidade. As principais cotas são relativas ao uniforme do futebol profissional, principalmente, a camisa oficial de jogo que tem maior exposição na mídia. Toda a grade de uniformes oferecida pelo fornecedor de material esportivo, de concentração a viagem, leva a marca dos patrocinadores do futebol profissional.

Os principais patrocinadores do Clube são empresa de automóveis FIAT, a CIFARMA empresa que atua na produção de remédios genéricos e a fornecedora de material esportivo alemã PUMA. Muitas das ações do Departamento visam estabelecer o relacionamento entre o Clube e os seus patrocinadores, criando valor para ambas as partes através da exposição das marcas patrocinadoras e geração de receitas para o clube.

Além de três patrocinadores principais do futebol profissional, o Goiás é apoiado por outras empresas que investem na escolinha de iniciação esportiva, nos esportes olímpicos (vôlei, basquete, pólo aquático) e no futsal. As cotas destas empresas estão relacionadas a ações promocionais que são realizadas dentro do clube, com menor exposição na mídia regional e nacional. O foco principal destes patrocinadores é o público infanto-juvenil, crianças e adolescentes.

O posicionamento das placas de publicidade estática nos jogos oficiais do Clube é feito de acordo com o campeonato ou torneio que o Clube está participando. As placas dos jogos do campeonato brasileiro são comercializadas pela TV Globo, ela paga aos clubes direitos de imagem para transmissão de cada jogo e detém o poder de venda de cada placa a empresas interessadas em patrocinar o campeonato brasileiro, oferecendo aos Clubes apenas duas placas para os patrocinadores do time.

Na Copa Toyota Libertadores os direitos pertencem a CONMEBOL, Confederação Sul Americana de Futebol, órgão responsável pela organização do torneio. O gerenciamento das

placas é feito por uma empresa de marketing esportivo contratada, a ISM (International Soccer Marketing) a qual organiza e coordena todas as atividades de marketing dos jogos da Libertadores.

O único torneio que o Goiás possui total exclusividade nas placas estáticas é o Campeonato Goiano, onde o Clube tem total liberdade para comercializá-las, sendo o Departamento de Marketing responsável por buscar os patrocinadores destas placas.

Não existe no Departamento informações relativas ao perfil dos clientes-torcedores. Os poucos sócios (600) que o Clube possui são os clientes com perfis mais bem definidos, executivos, empresários de Goiânia e Goiás com alto poder aquisitivo e família constituída, e apaixonados pelo Clube. As ações de marketing realizadas para esse público-alvo ocorrem esporadicamente quando da realização de eventos como festa de aniversário do Clube, lançamentos de novos uniformes, datas comemorativas, etc.

As ações de vendas ocorrem nos dias que antecedem aos jogos e nos dias de jogos. Principalmente com a venda direta ao cliente torcedor que adquire o ingresso para ter acesso ao jogo em questão. Não há uma ação que vise a venda antecipada de ingressos de diversos jogos, as vendas sempre são realizadas na semana de cada jogo.

Uma das últimas ações do Departamento foi a divulgação dos jogos da Copa Libertadores em *outdoors* espalhados por toda a cidade de Goiânia, convidando os torcedores a irem nos jogos do Goiás que seriam realizados no Estádio Serra Dourada, em Goiânia. Foi uma ação comum no ambiente corporativo, mas inovadora em clubes de futebol.

Mesmo sem um perfil definido dos torcedores, o Departamento tomou uma iniciativa inédita entre os clubes brasileiros, a criação de um espaço VIP e exclusivo para torcedores receosos de irem aos jogos ao vivo, devido a onda de violência que assola os estádios brasileiros.

O espaço exclusivo é o “Camarote VIP”, que oferece aos clientes-torcedores que vão aos jogos uma área com segurança exclusiva, telões com transmissão ao vivo do jogo, *buffet* de bebidas e alimentação, shows com bandas e DJ's, tudo para oferecer aos clientes o maior conforto possível através do espetáculo do futebol. Mesmo mais caro do que os lugares comuns do estádio o Camarote tem sido um sucesso e realmente tem atingido seu objetivo: levar famílias, crianças e torcedores receosos ao estádio, proporcionando maior conforto possível.

A torcida do Goiás é a segunda maior da região Centro-Oeste, de acordo com a revista Placar (2005) a torcida do Flamengo-RJ possui 20% da preferência, enquanto a do Goiás é 19% dos torcedores da região.

No estado de Goiás, uma pesquisa *TOP OF MIND* do jornal de principal veiculação, O POPULAR (2005) mostrou que a entidade esportiva com maior lembrança entre os pesquisados é o Goiás Esporte Clube, alcançando a taxa de 63%. Dessa maneira, tem se uma noção da potencialidade de clientes que o Clube pode atingir.

Contudo, a Diretoria não possui nenhuma estrutura formal para o relacionamento com os clientes-torcedores, sendo as principais atividades de relacionamento voltadas para os patrocinadores e possíveis patrocinadores.

O Departamento de Marketing não possui um planejamento estratégico formal. O planejamento para o ano de 2006 foi feito em uma reunião informal realizada entre Gerente e funcionários, descrevendo as atividades necessárias para o Departamento para o ano de 2006. Apenas com as necessidades do Departamento, com prazo estipulado para o ano de 2006 e sem atribuir responsáveis para cada atividade.

#### 4.4.6 Outras Diretorias

Neste tópico serão descritas as outras diretorias do Clube, porém com menos ênfase na administração do Clube.

##### 4.4.6.1 Departamento Jurídico

O Departamento Jurídico do Clube não possui poder de gestão ou de deliberação. As ações competentes ao Departamento são relativas às questões legais e regulamentadoras a qual um Clube de Futebol tem que seguir, tanto como associação ou como clube-empresa.

O quadro de funcionários possui um Diretor, sem dedicação exclusiva e sem remuneração, porém recebe honorários como advogado do Clube, um assessor a qual tem dedicação integral ao clube, sendo remunerado para tal, onde ocorre a centralização das ações do Departamento, além do corpo de advogados terceirizados que o Clube possui para atender as necessidades relativas a cada questão jurídica.

O Departamento ainda possui uma consultoria técnica em relação aos aspectos legais relativos e exclusivos a questão de jogadores, tais como transferências, regularização perante federações, dentre outros. A consultoria é composta por uma pessoa remunerada e com dedicação exclusiva ao Clube.

As principais atividades do Departamento são relativas as questões contratuais que podem variar dos contratos de jogadores até contratos de patrocínio.

Dentre as principais atividades relativas ao Departamento, pode-se destacar:

- Regularização de jogadores junto a FIFA, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e Federação Goiana de Futebol (FGF) para participação em campeonatos;
- Realização de contratos de patrocínios entre Clube e patrocinadores;

- Contratos de direitos de imagem do Clube, bem como de jogadores junto a emissoras de TV;
- Representar e defender o Goiás no Tribunal de Justiça Desportiva, para julgamentos relativos às competições, indisciplina de jogadores, atos da torcida, etc;
- Representar o Goiás na Justiça Comum, na Justiça do Trabalho quando necessário;

O foco do Departamento Jurídico é voltado para o Futebol Profissional, para as questões relativas a justiça desportiva, principalmente, o que não o impede de supervisionar as questões relativas ao Estatuto do Clube, suas Assembléias e aspectos para eleições.

As questões jurídicas, principalmente as trabalhistas, relativas aos outros departamentos do Clube são atribuídas aos advogados terceirizados.

#### 4.4.6.2 Diretoria de Iniciação Esportiva

A iniciação esportiva, também conhecida como “escolinha” é um dos maiores atrativos do Goiás, pois além de revelar jogadores para o time profissional, é uma das principais fontes de receita do Clube, sendo sua exclusividade a iniciação no futebol. Um de seus objetivos é atrair novos torcedores para o Clube.

O Goiás EC apresenta um número médio de 2.500 alunos/ano nas escolinhas do Clube, distribuídos nos três complexos de futebol do Goiás, a Sede, conhecida como Serrinha, o Centro de Treinamento Parque Anhanguera e o CT Coimbra Bueno.

O Goiás faz um trabalho social com as crianças mais carentes do CT Coimbra Bueno, onde 15% dos alunos são bolsistas e têm a chance de seguir na carreira futebolística. São crianças talentosas e que os pais não têm condições de arcar com os custos mensais.

A escolinha possui 19 professores, que desenvolvem suas atividades profissionais dentro do Departamento, sendo remunerados para tal. O Diretor possui dedicação integral e é remunerado, auxiliado por um coordenador técnico com formação em educação física e por três secretárias que cuidam dos aspectos burocráticos e cadastrais dos alunos da escolinha, sendo todos remunerados.

#### 4.4.6.3 Diretoria de Esportes Olímpicos

O Departamento de Esportes Olímpicos foi fundado com intuito de estimular a prática de outros esportes diferentes do futebol. A palavra “Esporte” em “Goiás Esporte Clube” é uma característica desde a fundação do Clube, quando os fundadores não queriam apenas um clube de futebol, e sim, um clube que praticasse diversas modalidades.

As modalidades praticadas e oferecidas para a comunidade são aquáticas e desportivas, sendo elas amadoras, voltadas para a prática cotidiana e não visando a competição. As aquáticas são a natação para bebês, natação para crianças, natação para adultos, hidroginástica e o pólo aquático.

As modalidades desportivas são o voleibol, o handebol, e o futsal. Sendo que o vôlei e o futsal possuem treinamento e equipes para as competições nacionais e regionais.

A prática dos esportes olímpicos é realizada na sede do Goiás, a Serrinha, utilizando a própria estrutura do Clube. As instalações são o ginásio coberto “Luis Torres de Abreu”, com capacidade de público de 3000 pessoas, uma piscina semi-olímpica, pré-aquecida e coberta, duas quadras de areia iluminadas, uma para futvôlei e vôlei, e outra para o futebol de areia, além de uma pista de cooper com 1 km de extensão que circunda a sede do Goiás.



A gestão da Diretoria é realizada por uma equipe composta por 12 funcionários, sendo um Diretor, com dedicação de meio-período e remuneração mensal, um coordenador com dedicação em meio-período e remunerado para tal, auxiliado por dois secretários que revezam entre os turnos diurno e noturno. Ainda completam o corpo dessa estrutura um paramédico, 05 professores das modalidades e dois auxiliares de serviços gerais.

#### 4.4.6.4 Diretoria Social

As competências da Diretoria Social são responsabilidades do Diretor, sempre auxiliadas pela Diretoria administrativa e sua equipe. As principais atribuições da Diretoria são:

- representar o Clube, nas ausências ou por delegação do Presidente Executivo, em solenidades ou reuniões sociais;
- organizar e fiscalizar atividades sociais, em especial com os sócios, torcida e o público infanto-juvenil junto às escolas e universidades;
- submeter à aprovação da Diretoria Executiva a organização de atividades sociais, eventos, festas comemorativas, dentre outros;

Importante atividade da Diretoria é recepcionar os times adversários e suas delegações, assistindo as equipes adversárias de forma cortês. Apoiar as equipes na cidade de Goiânia é uma das características da Diretoria, emprestando o ônibus do Clube para transporte e até os campos para treinamentos.

A Diretoria ainda realiza ações sociais no Natal para doação de cestas básicas para a comunidade carente através do apoio dos sócios.

O Diretor é o único funcionário do departamento, mas todas as suas ações são apoiadas pelas outras Diretorias, principalmente a Diretoria Administrativa, que é a parte operacional e em alguns casos, até estratégica da Diretoria Social.

#### 4.4.6.5 Diretoria de Patrimônio

A estrutura da Diretoria é semelhante a da Social, com apenas um responsável, o Diretor de Patrimônio, que é responsável, principalmente, por:

- superintender, como assessor do Presidente Executivo, as compras e vendas patrimoniais a serem efetuadas pelo Clube;
- zelar pela conservação dos bens sociais, organizando e conservando sempre atualizado o cadastro patrimonial;
- propor, orientar e fiscalizar as construções e reformas;
- nas ausências do Diretores Financeiro e Administrativo assinar com o Presidente Executivo, os cheques ou quaisquer outros documentos que impliquem obrigações para o Clube.

Na gestão do departamento, o grande aliado para a boa administração é a Diretoria Administrativa e sua equipe. Por envolver grandes montantes de dinheiro para os investimentos em patrimônio, o Diretor Financeiro e o Presidente Executivo também são estratégicos e imprescindíveis para as decisões da Diretoria.

Dentre os principais patrimônios do Clube pode se destacar a Sede da Serrinha, os Centros de Treinamento Parque Anhanguera e Coimbra Bueno, o ônibus personalizado do Goiás e o microônibus também personalizado, para deslocamentos intermunicipais e interestaduais.

Apesar de não ser muito utilizada nas decisões e ações cotidianas, a Diretoria é extremamente estratégica e importante para o Clube, pois as grandes obras, benfeitorias e aquisições de patrimônios para o Clube partem das decisões desse departamento, que podem influenciar diretamente no desempenho do time profissional e no caixa do Goiás, podendo mudar todo o planejamento traçado para determinado período.

#### 4.4.6.6 Diretoria de Saúde

A Diretoria de Saúde, também conhecida como Departamento Médico, é quase exclusividade do Futebol Profissional, mas volta suas atividades para todos os atletas do Clube, desde as categorias de base até os atletas dos esportes olímpicos.

A principal atividade da Diretoria é dirigir e coordenar os serviços médicos, fisioterápicos e demais setores do Clube voltados diretamente aos cuidados com a saúde física e mental dos atletas.

A Diretoria é uma união das equipes da Diretoria de Futebol Profissional e da de Saúde, elas se confundem na estrutura, tendo profissionais que atuam nas duas Diretorias, mas exercendo apenas um cargo. Já citado na Diretoria de Futebol todos os cargos da equipe médica, destaca-se aqui apenas o papel do Diretor, como o responsável por comandar e coordenar as ações da Diretoria, sempre direcionada as necessidades do time de futebol profissional.

#### 4.4.6.7 Assessoria de Imprensa

A Assessoria de Imprensa é uma ferramenta que auxilia na divulgação do Goiás na mídia regional, nacional e internacional. A equipe de funcionários tem dedicação quase exclusiva ao time principal, mas também auxilia na exposição do Clube como um todo.

As principais atividades da Assessoria são coordenar o trabalho de repórteres, fotógrafos e cinegrafistas dos mais diversos tipos da imprensa esportiva. Desde as televisões, aos rádios e jornais, que exercem atividades com o intuito de produzir matérias, reportagens relativas ao Goiás. A Assessoria ainda produz matérias sobre o Clube e envia para os principais meios de comunicação do país, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo.

Contando com três funcionários, a Assessoria grava e edita os jogos dentro de padrões técnicos adequados à análise da comissão técnica do time esmeraldino, para melhorias e aprimoramento do elenco profissional. Produz ainda, materiais de divulgação (boletim informativo) sobre o Clube e o elenco para cada partida, a fim de distribuir a toda imprensa que cubra o evento.

Dos três funcionários, apenas o responsável pelo departamento não tem dedicação exclusiva, este se dedica meio período e é remunerado para as atividades da Assessoria, o cinegrafista que acompanha o elenco profissional diariamente, é o coordenador das entrevistas e dedica-se integralmente ao Clube, com remuneração para tal. O outro funcionário é estagiário de jornalismo e auxilia em todas as atividades pertinentes a Assessoria, tendo dedicação exclusiva em meio período e sendo remunerado para exercer a atividade.

#### **4.5 Ambiente Externo**

Nesse momento do trabalho será abordado o ambiente externo do Clube.

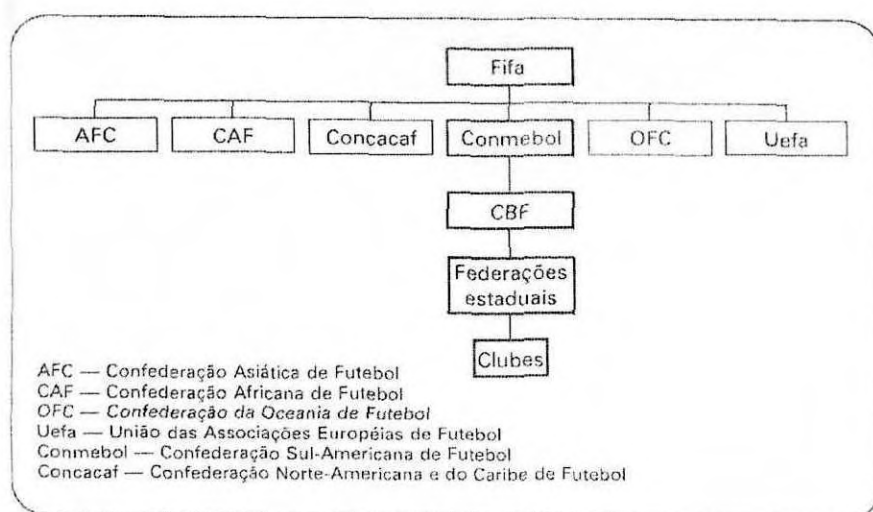
##### *4.5.1 Ambiente de ação direta*

O ambiente de tarefa que influencia o Goiás EC é dividido entre *stakeholders* internos e externos. Tendo maior destaque os *stakeholders* externos, através da influência que exerce nas atividades do Clube. Os *stakeholders* externos são descritos primeiramente.

O principal órgão regulador do futebol mundial é a FIFA (Fédération Internationale de Football Association), sendo também o maior influenciador das atividades futebolísticas. Seguindo a hierarquia das entidades que regulamentam o futebol tem-se a Conmebol (Confederação Sul Americana de Futebol), a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e a Federação Goiana de Futebol (FGF).

A FIFA organiza as diretrizes gerais do futebol mundial, estabelece parâmetros e critérios que devem ser seguidos por todos os clubes e seleções de futebol do mundo. A Conmebol organiza as competições sul-americanas, destacando-se a Copa Toyota Libertadores, que ocorre anualmente, e é a principal competição interclubes da América do Sul. Já a CBF organiza os principais campeonatos nacionais, sendo o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil os principais. A FGF organiza e administra o futebol goiano, a principal competição regional é o Campeonato Goiano, também realizado anualmente.

Figura 10. Organograma do Futebol Mundial



Fonte: Brunoro *apud* Aidar e Leoncini (2000)

Esses campeonatos nacionais são a melhor forma de avaliar o desempenho dos clubes brasileiros, pois acontecem anualmente e tem muito destaque na mídia nacional, o que pode projetar os diversos clubes nacionalmente.

O Clube dos 13, já caracterizado anteriormente, também é um *stakeholder* externo.

Assim, observa-se os primeiros *stakeholders* externos do Goiás EC. Dentro das classificações de *stakeholders* externos pode-se relatar as seguintes:

- a) Patrocinadores: fornecedores de recursos financeiros, são eles que aportam capital mensalmente, em troca de retorno de mídia. Os principais são a FIAT Automóveis e a CIFARMA, indústria de remédios genéricos.
- b) Fornecedores: o principal é a marca alemã Puma, que oferece todos os materiais esportivos necessários para a prática do futebol profissional e amador, tais como: uniformes de jogo, de viagem, de concentração, chuteiras, bolas, etc. Fornecem materiais também, diversas empresas de papelaria, materiais de escritório, supermercados, postos de gasolina, dentre outros para as atividades cotidianas do Clube.
- c) Clientes: todos os torcedores que simpatizam, torcem, vão aos estádios, assistem aos jogos pela TV ou consomem os produtos com a marca Goiás Esporte Clube. Não existe um número definido, mas uma pesquisa já citada define como a segunda maior torcida do Centro-Oeste, com 19% do total da população. As pessoas físicas que residem ou já residiram no Estado de Goiás, principalmente a capital Goiânia, são considerados os principais torcedores do Clube. São considerados clientes todos os sócios que fazem parte do quadro social do Clube (mesmo que sejam caracterizados como *stakeholders* internos também).



- d) Concorrentes: divididos entre região geográfica e por competição, os mais diversos clubes do futebol brasileiro e sul-americano.

Por região geográfica: o maior rival do Clube é o Vila Nova Futebol Clube, de Goiânia. Mas o Clube possui outros adversários regionais: o Atlético Clube Goianiense de Goiânia, o CRAC FC, de Catalão-GO, a Associação Atlética Anapolina, de Anápolis-GO, a Rio-Verdense de Rio Verde-GO, a Jataiense – GO, o Brasiliense de Brasília-DF, dentre outros times que participam do Campeonato Goiano e da Copa Centro-Oeste.

Por competição: No Campeonato Brasileiro de 2006: Atlético Paranaense-PR, Botafogo-RJ, Corinthians-SP, Cruzeiro-MG, Figueirense-SC, Flamengo-RJ, Fluminense-RJ, Fortaleza-CE, Grêmio-RS, Internacional-RS, Juventude-RS, Palmeiras-SP, Paraná-PR, Ponte Preta, SP, Santa Cruz-PE, Santos-SP, São Caetano-SP, São Paulo-SP e Vasco-RJ. Times de todas as regiões do país, exceto a Região Norte e Centro-Oeste.

Na Copa Libertadores de 2006: União Espanhola do Chile, The Strongest da Bolívia, Newell's Old Boys e Estudiantes de La Plata da Argentina.

- e) Governos: a maior influência é através do governo federal, com a criação da LEI PELÉ, que regulamenta as atividades do futebol, desde a forma jurídica de constituição dos clubes até os contratos entre jogadores e clubes. O Governo influencia também no que tange a questão jurídica dos clubes, tanto na justiça desportiva como na justiça comum. O STJD (Superior Tribunal de Justiça Desportiva) é quem julga as ocorrências dentro e fora de campo, no que cabe aos acontecimentos nas arquibancadas e aos jogadores.

- f) Mídia: exposição do Clube através da transmissão de jogos pela TV, matérias em programas de TV e em jornais impressos. A Rede Globo de televisão é a que mais divulga o Clube nacionalmente, além de pagar mensalmente direitos de imagem ao Clube. Destaca-se a Rede Globo local, com a mídia televisiva e impressa sempre dando muito destaque ao Clube. Além de outros meios de menos expressão, mas altamente formadores de opinião no estado de Goiás. Uma maneira utilizada pelo Clube para se comunicar com o público é através da sua *Revista Oficial*, com uma nova edição a cada dois meses.
- g) Instituições financeiras: o Banco Bradesco é a principal instituição financeira que exerce alguma influencia no Clube. A conta corrente do Clube é nesse Banco. O pagamento de jogadores e comissão técnica é realizado através do Bradesco, além das aplicações financeiras que o Clube realiza na mesma instituição.
- h) Empresários de jogadores: os empresários dos jogadores de futebol, tanto profissional como amador, também exercem influência no Clube. São pessoas que oferecem novos jogadores ao Clube, através do agenciamento. Muitos jogadores que se destacam no Goiás e elevam a qualidade do time são trazidos e negociados por estes *stakeholders*.

Já os *stakeholders* internos são divididos em apenas duas categorias:

- a) Sócios e Diretoria: exercem influência direta na administração do Clube, pois somente os sócios podem se candidatar a cargos da Diretoria e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. Atualmente, o Clube conta com seiscentos (600) sócios, no qual 250 fazem parte do Conselho Deliberativo, 14 da Diretoria Executiva e 06 do Conselho Fiscal. Existem outros sócios que exercem cargos na administração do Clube, mas se classificam como funcionários.

- b) Funcionários: o quadro de funcionários do Clube possui 168 pessoas trabalhando na administração, mais os jogadores profissionais que são 32 atletas. Os cargos de gerência e coordenação estão entre estes funcionários. Há diversos cargos como assessores, auxiliares, estagiários que fazem parte desse quadro de pessoal.

Os *stakeholders* são peças-chave para a administração do Clube, tanto os concorrentes como a Diretoria podem exercer influências nos resultados dentro de campo. A análise dos *stakeholders* para as tomadas de decisões a curto ou em longo prazo são imprescindíveis para o alcance dos objetivos, a conquista de títulos e saldo final de caixa positivo.

#### *4.5.2 Ambiente de ação indireta*

O macroambiente exerce influência nas atividades do Clube através de diversas variáveis. As variáveis sociais, tecnológicas, políticas e econômicas são analisadas de acordo com sua influência no Goiás EC.

As variáveis tecnológicas que podem ser destacadas são as inovações para o futebol profissional, principalmente, no que diz respeito ao departamento médico. As diversas tecnologias e aparelhos para o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos atletas, as técnicas fisioterápicas para recuperação de contusões e cirurgias são alguns pontos relevantes. A tecnologia do futebol e a medicina esportiva caminham juntas para o melhor desempenho físico dos jogadores. O departamento médico do Clube é altamente suscetível a mudanças tecnológicas.

Quanto as variáveis sociais pode se destacar a paixão dos brasileiros pelo futebol, considerada a “pátria das chuteiras”, o país é considerado o grande celeiro de craques do mundo. Grande parte das crianças sonha em ser jogador. A fama, a fortuna e o status são objetivos da maioria delas. Caminho longo e difícil de percorrer, mas a sociedade acredita seriamente que ser

um jogador é sinônimo de riqueza, por isso o grande número de crianças que praticam as escolinhas, participam das “peneiras”, dentre outras atividades nos clubes de futebol.

Muito cedo, as crianças já são influenciadas a torcer por um time, seja pelos pais, familiares ou amigos. O futebol é o esporte preferido dos brasileiros e quase todos torcem ou simpatizam com um time, seja homem, mulher, criança ou idoso.

O Goiás EC tem uma identificação muito forte com o estado de Goiás e sua população, por ter o mesmo nome, isto ajuda a divulgação dos dois nacionalmente, tanto que o Governo do Estado já patrocinou o Clube no ano passado com uma cota na camisa oficial de jogo.

A questão econômica pode ser destacada quanto à influência que as variáveis exercem sobre os torcedores do Clube, a recessão, as taxas de juros e a inflação podem diminuir o poder aquisitivo dos torcedores. Os clientes, sem poder de compra, podem não ir ao estádio, podem não comprar os produtos oficiais do Clube, acarretando redução de receitas para o Clube.

As taxas de câmbio podem influenciar o Clube no momento de transferências internacionais, o dólar e o euro, podem determinar os preços dos jogadores que vêm para o Goiás ou que saem do Clube.

Quanto às questões políticas, estas não possuem forças consideráveis que possam influenciar o Clube, pelo menos em curto prazo. Sua maior influência foi a promulgação da LEI PELÉ em 1998, e suas alterações em 2000.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com seis décadas de história, o Goiás Esporte Clube é o principal clube de futebol da região Centro-Oeste do Brasil. Ganhou projeção nacional a partir da década de 70 e 80, consolidando-se no futebol brasileiro nos anos 90, com um título nacional e hegemonia no Campeonato Goiano e Copa Centro-Oeste, e principalmente, boas campanhas no Campeonato Brasileiro.

A análise da administração de um clube com destaque no meio esportivo, da primeira divisão do futebol nacional, com bons resultados dentro de campo, ajudou na delimitação do problema de pesquisa: quais são as características da administração profissional em clubes de futebol: o caso do Goiás Esporte Clube?

Por administração profissional compreendeu-se o planejamento, a organização, a liderança e o controle dos esforços dos colaboradores da organização e dos recursos empresariais disponíveis em busca dos objetivos organizacionais.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, de analisar a aplicação dos fundamentos gerenciais do Clube, pôde-se perceber que as funções administrativas são pertinentes a administração do Goiás EC. Mesmo sem um planejamento formal, tem-se um planejamento anual, realizado em função do calendário anual das competições da equipe profissional.

A estrutura organizacional atual é condizente com as necessidades do Clube, não havendo uma sobrecarga de funções sobre nenhum dos colaboradores ou sobre as Diretorias. As tarefas divididas entre as Diretorias e colaboradores são muito bem definidas.

Ponto negativo na estrutura é o processo de comunicação, essencialmente informal. Percebe-se também a falta de reuniões formais entre as Diretorias levando, em algumas ocasiões, à falta de uma unidade no pensamento estratégico e nas ações.

Quanto à liderança, pode se ressaltar a presença do Presidente Executivo e dos Diretores como seus liderados, e de forma hierárquica, dos Diretores para os colaboradores/subordinados. A liderança do técnico da equipe, a sua presença, também é extremamente importante para o alcance do objetivo do Clube.

O controle presente no Clube é quase que exclusividade do departamento de futebol profissional, através da análise dos resultados dos jogos e competições. Há um controle destacado nas questões financeiras do Clube, pela importância que os recursos financeiros têm para o Goiás. Nas demais Diretorias, o controle é realizado de forma informal.

Em relação ao objetivo de realização de um diagnóstico interno e externo do Clube destaca se a atual situação em que se encontra o Clube, a melhor fase de sua história. Campeão Goiano de 2006, na estréia na Copa Libertadores ficou na 9ª colocação, fez a melhor campanha no Campeonato Brasileiro de 2005, com o 3º lugar.

O quadro social do Clube é composto por cinco tipos de sócios, porém apenas os sócios proprietários têm direito de votar e ser votado e assumir cargos. O Clube possui quatro poderes regulamentados pelo estatuto: a Assembléia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente Executivo, dois vice-presidentes e onze Diretores, a eles competem a administração do Clube. O Presidente Executivo, o Diretor de Futebol Profissional, o Diretor Administrativo, o Diretor de Esportes Amadores, o Diretor Financeiro e o Diretor de Iniciação Esportiva são remunerados e dedicam se integralmente às atividades do Goiás EC.

Em destaque na fundamentação teórica percebeu-se a necessidade de tratar os torcedores dos clubes como clientes. Fato ainda não arraigado na Diretoria esmeraldina, o Clube não possui



muitas ações que visem o tratamento dos torcedores com a idéia de geração de valor ou satisfação total do cliente.

O Clube apresentou resultado financeiro positivo no ano de 2005, obtendo um superávit acumulado de mais de 15 milhões de reais nos últimos anos. Tem dois excelentes centros de treinamento para desenvolvimento dos atletas, conta com uma Diretoria Executiva altamente comprometida com os objetivos do Clube. Além de aproveitar o crescimento do Marketing Esportivo no Brasil para melhorar os contratos de patrocínio.

No que se refere ao objetivo de identificar os aspectos jurídicos para transformação dos clubes em empresa, constatou-se as exigências do Código Civil em vigência e das Leis 9.615/98 e 9.981/00, ambas conhecidas como LEI PELÉ. A LEI PELÉ não obriga os clubes brasileiros a se transformarem em sociedades com fins econômicos. Ela abre um leque de opções para que os clubes brasileiros possam se transformar em entidades com fins econômicos e distribuição de dividendos entre os seus sócios.

Opções não seguidas pelo Goiás Esporte Clube, que não se adequou a nenhuma das possibilidades da LEI PELÉ, se mantendo juridicamente como uma associação civil sem fins lucrativos com personalidade jurídica própria e distinta de seus associados.

Por tanto, conclui-se que o objetivo geral de identificar as características da administração profissional em clubes de futebol e sua transformação para clube-empresa: o estudo de caso do Goiás Esporte Clube foi alcançado com sucesso na finalização deste trabalho.

Fruto de uma administração séria e profissional (início de profissionalização), o Clube tem sido destaque e vem recebendo elogios da mídia nacional e regional no que diz respeito a sua excelente estrutura de trabalho para jogadores, comissão técnica e diretoria. As boas campanhas e os resultados financeiros positivos tem dado ao Goiás EC credibilidade quando o assunto é gestão esportiva, administração profissional.

Cabe destacar que os resultados da equipe são alcançados dentro de campo, através dos jogadores e seus desempenhos. A gestão esportiva é apenas mais um auxílio para atingir os objetivos, não sendo a única responsável pelos resultados, mas é um dos mais importantes meios para a conquista de títulos.

Não há no futebol brasileiro pesquisas formais que comprovem a relação entre boa administração e desempenho técnico, mas acredita-se seriamente que a gestão seja um ponto chave para o sucesso das entidades esportivas.

### **5.1 Recomendações**

A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes é latente. A não proposição de um modelo de gestão para as entidades esportivas neste estudo se deu pelo fato da instituição do estudo de caso, o Goiás Esporte Clube, ser uma das equipes que mais tem credibilidade quando o assunto é administração de clubes de futebol e, conseqüentemente, de entidades esportivas.

Contudo, o estudo de caso com as recomendações sugeridas podem se tornar um bom modelo de gestão para as instituições esportivas.

As recomendações sugeridas são:

- Departamento de Marketing: realizar ações voltadas para os clientes-torcedores através de ações promocionais; implantação do projeto sócio-torcedor; realização de uma pesquisa para traçar o perfil do torcedor esmeraldino e suas necessidades, que seria posteriormente um banco de dados excelente; instituir uma parceria com uma empresa especializada em licenciamentos de produtos ou criar uma divisão na Diretoria especializada no assunto, pois é uma excelente fonte de receita para o Clube.

- Diretoria Administrativa: contratar um Gerente de recursos humanos para trabalhar com ações voltadas para a motivação dos funcionários, análises de desempenho, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, o espírito de equipe e melhoria da comunicação entre as Diretorias. Ações de RH voltadas para o quadro administrativo do Clube.
- Geral: realização de reuniões formais entre a Diretoria Executiva em períodos definidos, sejam mensais ou quinzenais.
- Geral: realização de um planejamento estratégico entre a Diretoria Executiva no primeiro trimestre de cada biênio, após as eleições da Diretoria Executiva.

Com as devidas recomendações propostas ao Clube finaliza-se o trabalho e se acredita que o mesmo possa ser um bom referencial para a administração de entidades esportivas.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **Evolução do futebol e do futebol como negócio.** In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes.** In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI. **As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio.** In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

ATLAS, **Atlas do Esporte no Brasil.** Rio de Janeiro: 2004.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo.** 1 ed. Porto Alegre. Bookman:2004.

CELIDONIO NETO, Lauro. AMARAL, Danilo. FILHO, Mattos. FILHO, Veiga. JR. Marrey. **Parecer jurídico sobre alterações na Lei Pelé.** In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas:** uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5d. São Paulo: Cortez, 2001.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

CONTURSI, Ernani B. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro. Sprint. 1996.

CLUBE DOS 13. Clube dos Treze, União dos grandes clubes brasileiros. **Institucional**. Disponível em: < <http://www.clubedostreze.globo.com> > . Acesso em: 29 mar. 2006.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harba, 2002..

GRELLET, Celso. **O marketing do futebol**. In: AIDAR, Antônio Carlos K.; OLIVEIRA, João José de; LEONCINI, Marvio Pereira.(org) A nova gestão do futebol. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

KELLY, Francis J.; KELLY, Heather Mayfield. **O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard**. São Paulo: Record, 1995.

KOONT'Z, Harold. O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. 2. ed. São Paulo, 1989.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMEIRA, Tânia Maria V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sergio R. (Coordenador). **Gestão de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, André Luiz Lacé. **Administração Esportiva, Administração Pública e outras administrações**. 1 ed. Brasília, Defer Cidoca, 1995

MAGNANE, Georges. **Sociologia do esporte**. 1 ed. São Paulo: Perspectiva, 1969.

MANSILLA, Dario R. **Diagnóstico Organizacional**. 3. ed. México D.F, 1999.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAQUINA DO ESPORTE. \_\_\_\_\_. Disponível em <[www.maquinadoesporte.com.br](http://www.maquinadoesporte.com.br)> Acesso em outubro de 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6ª ed. São Paulo. Atlas: 2005.

NOGUEIRA, Paulo. **Clubes Esportivos**. 1 ed. São Paulo, Cia. Brasil, 1984.

PINE II, Joseph. GILMORE, James H. **O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro, 1999.

REVISTA DOS EVENTOS, \_\_\_\_\_. São Paulo, 2002.

REVISTA PLACAR, \_\_\_\_\_. São Paulo, 2005.

REVISTA VEJA,. **Retrospectiva 2005**. São Paulo: Abril , 2005.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro. Sprint, 2000.

RODRIGUES, Mário Amaral. **Organização nos desportos e em atividades especiais**. 2 ed. Campo Grande, Publicações UFMS, 1986.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**. guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.



- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- SCHNEIDER, Christine. **Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Schneider S.A com base no modelo de gestão estratégica *balance scorecard***. Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.
- SOUSA, Ângelo Luis. **Desporto: Fenômeno Social**. 1 ed. Rio de Janeiro, Ed Sprint, 1995.
- STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.
- TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: conversas sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.
- VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

## **ANEXO**

**GOIÁS ESPORTE CLUBE / CNPJ - 01.655.296/0001-80**  
**BALANÇO PATRIMONIAL COMPARATIVO DOS EXERCÍCIOS 2004 E 2005 - EM R\$**

	2004	2005
<b>1. ATIVO</b>	<b>9.549.277,68</b>	<b>13.078.833,31</b>
<b>1.1 ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>2.337.114,72</b>	<b>3.926.030,17</b>
1.1.1 Caixa	87,80	
1.1.2 Bancos e contas movimento	68.080,02	786,03
1.1.3 Bancos de Aplicação Financeira		
1.1.4 Outros créditos	2.268.946,90	3.925.244,14
1.1.5 Cheques		
1.1.6 Adiantamentos		
<b>1.2 ATIVO PERMANENTE</b>	<b>7.211.162,96</b>	<b>9.152.803,19</b>
1.2.1 Imob. imov. não fin.		
1.2.2 Terrenos	258.258,04	258.258,04
1.2.3 Instalações	5.440.852,95	5.578.286,64
1.2.4 Móveis e máquinas	164.885,22	223.100,00
1.2.5 Equipamentos	199.846,32	816.747,06
1.2.6 Veículos	691.879,72	664.602,17
1.2.7 Atletas Profissionais		1.492.732,38
1.2.8 Atletas Amadores		158.070,30
1.2.9 Correção monetária acumulada	751.511,03	751.511,03
1.2.10 Depreciação acumulada	(495.880,32)	(692.854,35)
<b>2. PASSIVO</b>	<b>9.549.277,68</b>	<b>13.078.833,31</b>
<b>2.1 PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>5.397.926,26</b>	<b>7.932.940,29</b>
2.1.1 Contas a pagar	3.617.954,33	5.935.220,14
2.1.2 Encargos com a receber	653.199,03	1.270.635,61
2.1.3 Outras Contas a Pagar	888.827,40	691.084,53
2.1.4 Fornecedores Diversos	187.435,20	
<b>2.2 PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>4.151.351,43</b>	<b>5.145.893,05</b>
2.2.1 Superávit acumulado	15.768.765,31	15.768.765,31
2.2.2 Deficit do exercício de 2002	(7.833.543,01)	(7.833.543,01)
2.2.3 Superávit do exercício de 2003	1.744.825,26	1.744.825,26
2.2.4 Deficit do Exercício de 2004	(5.601.948,13)	(5.601.948,13)
2.2.5 Superávit do exercício de 2005		954.441,62
2.2.6 Reservas correção monetária	68.050,00	68.050,00
2.2.7 Patrimônio social	29.100,00	29.100,00

**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO**  
**GOIÁS ESPORTE CLUBE**  
**2005**

Receita Operacional Bruta	0,00
Receitas de Comercialização	R\$ 19.486.949,60
Receitas de Atividades Esportivas	
<b>Deduções de Receita Bruta</b>	
Vendas Canceladas	0,00
Abatimento Descontos incondicionais	0,00
Impostos sobre as Vendas	0,00
<b>Receita Líquida</b>	
Custo dos Produtos Vendidos	0,00
Custo dos Serviços prestados	0,00
Custo de Produção	0,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 19.486.949,60</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 16.532.507,98</b>
Despesas com Vendas	0,00
Administrativas	R\$ 17.213.349,82
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>R\$ 1.327,26 19</b>
(-) Receitas Financeiras	R\$ 8.409,03
Resultado de Participação de Societárias	0,00
Resultado Operacional	R\$ 954.441,62
Resultado Não Operacional	0,00
Resultado Antes das Provisões Tributárias	R\$ 954.441,62
(-) Provisão p/ Contribuição Social	0,00
(-) Provisão p/ Imposto de Renda	0,00
Participação e Contribuições	0,00
<b>Superávit Líquido do Exercício de 2005</b>	<b>R\$ 954.441,62</b>

**DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DOS RECURSOS**

<b>01 - ORIGENS DOS RECURSOS</b>	
Superávit do Exercício	R\$ 954.441,62
Total das Origens	R\$ 954.441,62
<b>02 - APLICAÇÕES DOS RECURSOS</b>	
2.1 AUMENTO DOS BENS DO ATIVO	R\$ 1.941.440,20
2.2 AUMENTO DOS INVESTIMENTOS	R\$ -
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>R\$ 1.941.440,20</b>
<b>03 - AUMENTO DO PATRIMÔNIO SOCIAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 954.958,58</b>
<b>04 - VARIAÇÃO DO PATRIMÔNIO SOCIAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>	
Ativo Circulante Inicial	R\$ 2.337.114,72
Passivo Circulante Inicial	R\$ 5.397.926,26
4.1 Capital Circulante Inicial	R\$ (3.060.811,53)
Ativo Circulante Final	R\$ 3.926.030,17
Passivo Circulante Final	R\$ 7.932.940,29
4.2 Capital Circulante Final	R\$ 4.805.910,11
4.3 Variação de Patrimônio Líquido (4.2 - 4.1)	R\$ 985.988,58

**DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO SOCIAL**  
**GOIÁS ESPORTE CLUBE 2005**

Superávit Acumulado	R\$ 15.768.765,31
Reserva de Correção Monetária	R\$ 68.050,00
Patrimônio Social	R\$ 29.100,00
DM-Exercício 2002	R\$ (7.833.543,01)
Superávit Exercício 2003	R\$ 1.744.825,26
Deficit Exercício 2004	R\$ (5.601.948,13)
Superávit Exercício 2005	R\$ 954.441,62
<b>SUPERÁVIT LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 5.145.893,05</b>